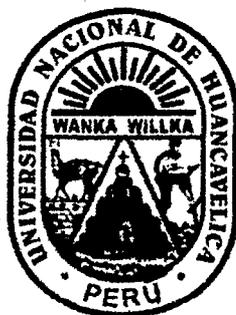


"AÑO DEL DESARROLLO RURAL Y LA SEGURIDAD ALIMENTARIA"

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA**

(CREADA POR LEY N° 25265)



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

## **TESIS**

**"EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON  
EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO  
DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE  
HUANCAVELICA"**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN:**

**RECURSOS HUMANOS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. Adm: GOMEZ GIRALDEZ, Fredy William**

**HUANCAVELICA - PERÚ**

**2013**



**ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS**

En la Ciudad Universitaria de Paturpampa; Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales, a los 18 días del mes de FEBRERO del año 2013, a horas 10:00 AM, se reunieron; el Jurado Calificador, conformado de la siguiente manera:

Presidente: Eco. Fredy Rivera Trucios  
 Secretario: Lic. Adm. Lino Andrés Quinonez Vallabolid  
 Vocal: Lic. Adm. Guido Amadeo Fierro Silva

Designados con resolución N° 0505-2012-FCE-CO, G-UNH-ANR; de la Tesis Titled: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAVELICA

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

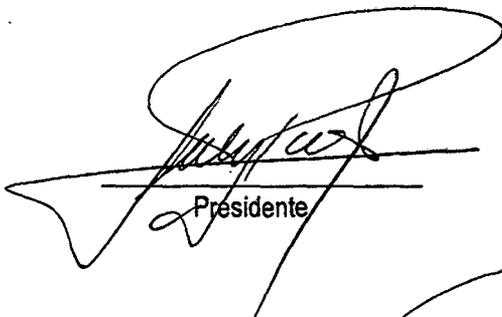
BACHILLER (S): Fredy William Gomez Giraldez

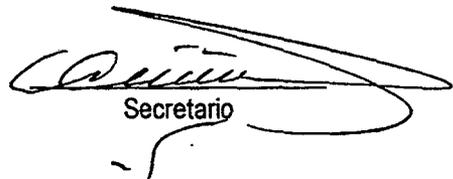
A fin de proceder con la evaluación y calificación de la sustentación de la Tesis, antes citado.

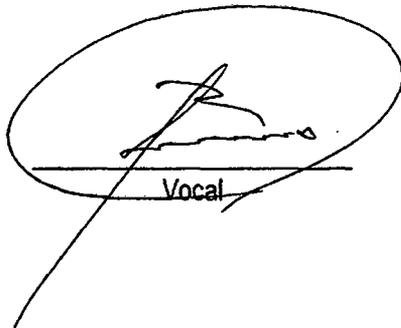
Finalizado la evaluación; se invitó al público presente y al sustentante abandonar el recinto; y, luego de una amplia deliberación por parte del jurado, se llegó al siguiente el resultado:

APROBADO  POR Mayoría  
 DESAPROBADO

En conformidad a lo actuado firmamos al pie.

  
 Presidente

  
 Secretario

  
 Vocal

  
 GOMEZ GIRALDEZ FREDY W

## **JURADOS:**

**ECON. Fredy RIVERA TRUCIOS  
(PRESIDENTE)**

**LIC. ADM. Lino Andrés QUIÑONEZ VALLADOLID  
(SECRETARIO)**

**LIC. ADM. Guido Amadeo FIERRO SILVA  
(VOCAL)**

**ASESOR:**

**LIC. ADM. Abad SURICHAQUI MATEO**

**DEDICATORIA**

***“A mis queridos padres y hermanos que gracias a su apoyo incondicional en momentos malos y buenos en días positivos y negativos me apoyaron y me fue posible la culminación de mis estudios universitarios, y a Dios por darme el camino a seguir”***

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar tengo un agradecimiento muy especial a la Universidad Nacional de Huancavelica.

De la misma manera a los docentes de la escuela académica profesional de administración, que en tiempo de enseñanza profesional brindaron sus conocimientos y experiencias en el campo empresarial.

De igual manera, a las personas que contribuyeron con sus experiencias y consejos en el desarrollo u culminación del presente trabajo de investigación

A la familia universitaria de la facultad de ciencias empresariales por haber ofrecido su apoyo moral en forma incondicional.

**ÍNDICE**

	Pág.
Portada	
Contraportada	
Página de Jurados	
Página de Asesor	
Dedicatoria	
Agradecimiento	
Índice	
Resumen	
Introducción	
<b>CAPITULO I: Problema</b>	
1.1. Planteamiento del Problema.....	15
1.2. Formulación del problema.....	19
1.3. Objetivo. General y Específicos.....	20
1.4. Justificación.....	20
<b>CAPITULO II: Marco Teórico Conceptual</b>	
2.1. Antecedentes de Estudio.....	23

HA

2.2.	Bases Teóricas.....	28
2.2.1.	El clima organizacional.....	28
2.2.1.1	Tipos de clima organizacional.....	28
2.2.1.2.	La Medición del Clima Organizacional.....	31
2.2.1.3.	Las Dimensiones que se deben Considerar a la hora de Analizar el Clima Organizacional.....	37
2.2.1.4.	Teorías de la Importancia del clima organizacional.....	37
2.2.2.	Desempeño Laboral.....	50
2.2.2.1.	Evaluación del Desempeño.....	50
2.2.2.2.	Preparación de las Evaluaciones de Desempeño.....	52
2.2.2.3.	Motivación Laboral.....	55
2.3.	Definición de Términos.....	71
2.4.	Hipótesis .....	73
2.4.1.	Hipótesis General.....	73
2.4.2.	Hipótesis Específica.....	74
2.5.	Variables de estudio.....	74
2.5.1.	Variable Independiente.....	74
2.5.2.	Variable Dependiente.....	74

2.6.	Definición Operativa de Variables.....	75
------	--	----

**CAPITULO III: Marco Metodológico**

3.1.	Ámbito de Estudio.....	76
3.2.	Tipo de Investigación.....	76
3.3.	Nivel de Investigación.....	77
3.4.	Método de Investigación.....	77
3.5.	Diseño de Investigación.....	77
3.6.	Población, Muestra, Muestreo.....	78
3.7.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	79
3.8.	Procedimientos de Recolección de Datos.....	79
3.9.	Técnicas de Procedimiento y Análisis de Datos.....	80

**CAPITULO IV: Resultados Obtenidos**

4.1.	Descripción del Trabajo de Campo.....	81
4.2.	Resultado de la Variable del Clima Organizacional del Personal de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.....	81
4.3.	Resultado de la Variable del Desempeño Laboral del Personal de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.....	87

4.4.	Relación entre las Variables del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de la Municipalidad Provincial De Huancavelica.....	92
4.5.	Análisis del Instrumento.....	99
4.6.	Estadística de Conformidad de cada Dimensión según Estadística Descriptiva.....	101

## **CONCLUSIONES**

## **RECOMENDACIONES**

## **REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA**

## **ANEXOS**

## RESUMEN

Las instituciones, se encuentran formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas. Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la institución, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos, este comportamiento se da debido a la cultura organizacional que en ellas prevalece.

Reflejo de ello es el clima organizacional, por lo que para conocer las percepciones que el personal tiene de las características de la institución, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados, es necesario elaborar diagnósticos de Clima Organizacional y como incide en el Desempeño del Personal de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

En la ciudad de Huancavelica se encuentra ubicada, una de la institución principal que ofrecen servicios de gestión prestadora de servicios de calidad a la población, la Municipalidad Provincial de Huancavelica, el cual cuenta con una extensa plantilla de personal.

Por todo esto surgió la interrogante de ¿Cuáles son las dimensiones del Clima Organizacional y el Desempeño del Personal que prevalecen en la Municipalidad Provincial de Huancavelica?

Con el fin de dar respuesta a esta interrogante se planteó un objetivo general: Analizar y evaluar los factores del clima organizacional y como incide en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica

Además de 3 objetivos específicos que se inclinan a determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, Determinar las condiciones en la cual labora el personal y Evaluar el desempeño laboral del personal, de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Se diseñó un estudio Para la investigación, se empleo el diseño no experimental: transeccional – descriptivo - correlacional, donde el universo de estudio consta por 303 trabajadores considerados en planilla, personal cas y servicios no personales, personal

administrativo que prestan servicios profesionales, activos al momento de la recolección de la información.

En general, que Efectuada la investigación se concluye que el "Clima Organizacional general no es eficaz es de un nivel medio ya que no existe satisfacción laboral necesaria para que el personal pueda desempeñarse laboralmente, en un clima sólido y agradable".

El personal de la Municipalidad Provincial de Huancavelica considera que no hay retribución por parte de los directivos a sus actividades laborales, diferencias en la remuneración económica que perciben, no existe distribución equitativa de oportunidades, promociones carecen de objetividad.

Al analizar las diez dimensiones del instrumento de la Municipalidad Provincial de Huancavelica se llegó a la conclusión, de que el personal es el centro de la institución, pero no se siente motivado al realizar su trabajo por tanto los resultados no van hacer óptimos por haber llegado en la rutina diaria de sus actividades.

## INTRODUCCIÓN

En el entorno de entidades públicas identificamos el aspecto político, económico y social que son los aspectos que dependerá para el desarrollo de la región de Huancavelica y valoración de partidos políticos que cambian un ámbito laboral, según un contexto de plan de trabajo para el periodo electo por los habitantes, conllevara a adaptarse a la globalización el permanente contexto de cambio para lograr el éxito de la organización.

La creciente complejidad competitiva, basada en los productos y servicios, de las organizaciones públicas y privadas, ubicadas a la dinámica organizacional, exige 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 mayor rapidez y efectividad de la organización.

El éxito de una organización pública en proceso de cambio, es responsabilidad de la gerencia en promover y ejecutar los cambios hacia una nueva gestión pública.

Es fundamental, en éste sentido, el manejo del liderazgo interno e institucional, la definición precisa de las metas y objetivos de la organización, así como también involucrar al personal en los procesos decisorios, en la delegación de competencias, conformación de un ambiente de trabajo adecuado y de fácil comunicación, apoyado en sistemas de incentivos orientados al desarrollo de habilidades, con beneficios flexibles y de seguridad en el empleo, el cual busca apalancar el valor oculto pero latente del principal activo empresarial: el usuario.

El sector público ha sufrido una serie de transformaciones, como resultado de los debates en torno al grado de participación del Estado en las economías. En consecuencia, surge como propósito el "El Clima Organizacional y su Relación con Desempeño del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica" en el año 2012.

Los cambios que surge en el mundo influyen evidentemente en el diario accionar de cada empresa, con esto cada uno de los componentes de ella debe acondicionarse para ajustarse positivamente a estos cambios.

Cada factor de una entidad debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real valor para desarrollar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentra como un factor capaz de totalizarse por si mismo y entregarle lo mejor de si a su trabajo, apreciándose conforme con lo que realiza y como es reconocido

El presente proyecto de investigación que pongo a consideración, esta organizado en tres 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 del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial 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 del estudio, tratando de encontrar modelos que van a permitir explicar las condicionantes a El Clima Organizacional y sus procedimientos en cuanto al Desempeño del Personal Administrativo como instrumentos convenientes.

El capítulo III; Comprende la metodología y técnicas de investigación, utilizado en el presente estudio:

- Población y contexto en estudio, referido al ámbito de observación, consignando cifras cuantitativas de la población objeto de estudio.
- Técnicas para la recolección de datos, se aplico se aplico estrategias de obtención de información de cada aspecto observado a través de encuestas y otras técnicas de recolección de datos.
- Procesamiento informático y análisis de datos, la organización, clasificación, codificación y tabulación de la información permitió obtener datos significativos sobre el objeto de estudio.

El capítulo IV; 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 el Desempeño del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

**El autor**

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El clima organizacional es la expresión de las percepciones que el individuo hace del ambiente laboral en la cual se desarrolla profesionalmente; es un concepto multidimensional que incorpora dimensiones relativas a la estructura las reglas, los procesos y las relaciones interpersonales. El clima organizacional se emplea para designar el ambiente o contexto psicológico creado por las percepciones del personal en la cual la conducta organizacional se desarrolla e influye en el comportamiento de las personas; en su bienestar, calidad de vida y a la larga en su salud mental

En una economía mundial, las organizaciones confrontan permanentemente la necesidad de mejorar su desempeño laboral para fortalecer la competitividad y sostenerse de manera óptima en el mercado. En la sociedad actual, caracterizada por los continuos cambios de paradigmas y el desarrollo, las empresas y sus individuos se ven impulsados a desarrollar procesos gerenciales que generan mecanismos de adaptación en el ambiente interno en la cual participa.

Como respuesta a estos cambios ha surgido en las organizaciones la necesidad de responder a las exigencias competitivas del entorno, haciéndose necesario que se privilegien algunas áreas específicas del trabajo tales como, el énfasis en los

aspectos relacionados con el servicio al cliente, el enfoque de trabajo en equipo, el desarrollo de la creatividad, la importancia del liderazgo, entre otros.

Actualmente estamos en una transición en la que una organización debe considerar al elemento humano como eje empresarial eje constituye el eje principal entorno al cual gira la moderna administración empresarial. Por tanto, es necesario que la gerencia moderna se sepa utilizar ese potencial creativo, operativo con que se cuenta, no descuidando sus aspectos motivacionales, por el contrario, incentivando el desarrollo de sus habilidades capacitándolo, incorporándolo a la cultura organizacional moderna.

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y la visión que se tiene de ella.

Por otro lado en el nuevo orden Las organizaciones contemporáneas de la Administración Pública están experimentando cambios significativos, tomado conciencia de la importancia que tiene el Recurso Humano para alcanzar el éxito en el manejo de los servicios mediante los procesos de modernización hasta lograr organizaciones inteligentes que sean capaces de activar procesos de aprendizaje de equipos humanos orientados a la optimización continua de los procesos y procedimientos, los cuales se traducen en incrementos de la productividad y en la mejora constante del recurso humano de la organización de manera global y sistémica.

En este sentido, el conocimiento de las características del Clima Organizacional es un factor fundamental para el desarrollo de las organizaciones de nuestro tiempo, ya que la información del ambiente laboral, proveniente de lo percibido por los trabajadores, es vital para orientar de manera efectiva programas de mejoramiento. Toda organización forma un sistema complejo constituido por elementos psicológicos, sociológicos, tecnológicos y económicos, en el cual se desarrollan relaciones interpersonales que crean un determinado clima organizacional.

Las actividades que se desarrollan, las comunicaciones que se establecen, los modos de actuar, de relacionarse, de evaluar desempeños y resultados, los estilos

para dar ordenes, recomendaciones, aclaraciones, exigencias en cumplimientos de horarios, disposición física del mobiliario, archivos, entre otros, y hasta los gestos y expresiones de las personas, van determinando la atmósfera que se respira, el modo como se vive y trabaja en esa organización. Todas estas variables enumeradas y varias más conforman el Clima Organizacional.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

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

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 en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

De todo lo anterior, se puede afirmar que los factores necesarios a considerar en un clima organizacional, se diferencian entre organizaciones, ya que cada empresa posee características únicas, que según Davis y Newstrom (1.999) y Robbins (1999).

En tal sentido, un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, se pueden nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, desarrollo entre otros.

Entre las consecuencias negativas, se pueden señalar las siguientes: inadaptación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En síntesis el Clima Organizacional es determinante en el proceso de toma de decisiones que se ejecutan en el interior de una organización o en como se toman las relaciones dentro y fuera de la misma.

En este orden de ideas y con el fin de aplicar y comprender aún más en que consiste el Clima Organizacional, se escogió para el presente trabajo de investigación al personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica

Al igual que las personas, las instituciones o empresas deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves. El objetivo principal del diagnóstico radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización, que se llevará a cabo mediante la medición de las siguientes dimensiones o elementos: responsabilidad (empowerment), compensación y reconocimiento, cooperación, conflictos, identidad, motivación, grupos de trabajo, oportunidades de carrera, competencia supervisora, condiciones de trabajo y proceso de toma de decisiones.

Todo ello con el propósito de plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, el clima organizacional presente y qué alternativas de solución se pueden plantear a fin de aumentar los niveles de motivación y el compromiso de los trabajadores a nivel de productividad.

La presente investigación tiene como propósito identificar el ambiente laboral y como incide en el desempeño laboral de la entidad pública que se caracterizan por una formación académica para atender a los usuarios.

Actualmente en la Municipalidad Provincial de Huancavelica periodo 2010-2014, existen indicios observables y manifestaciones de conflicto entre el personal administrativo disconformidad de los trabajadores con sus administraciones, lucha de poder al interior de los equipos de trabajo, quejas constantes de los usuarios y

protestas por la mala calidad de atención, se observan relaciones interpersonales difíciles incluso se tiene referencia de no atender proyectos y programas sociales primordiales por sentimientos de rechazo a un compañero por problemas personales y/o políticos; la falta de cooperación, desatino, el poco compromiso con el trabajo que realizan y los resultados de los estudios de calidad de atención al público que no pasan en un 65% en su mayoría, motiva a conocer el clima organizacional y la importancia en cuanto a su relación con el desempeño del personal administrativo, y su posible implicancia en el producto del trabajo, el comportamiento y bienestar del personal administrativo.

El personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica que tienen deficiencias como los casos de; transferencias de cargos, rotación de cargos administrativos, CAS entre otros. Los diferentes trabajadores actualmente laboran por distintas modalidades que no son planilla mantienen una situación de trabajadores independientes, en su mayoría cargos de confianza que se da por razones políticas y niveles de experiencia demasiado bajos. Esta institución no lleva un control adecuado de sus actividades, no identifican adecuadamente sus procesos MAPRO, existe una mala gestión en la toma de decisiones, existe una cultura inoperancia del ROF y MOF.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Definición del Problema General.**

¿De que manera el clima organizacional incide en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica?

### **1.2.2. Problemas Específicos.**

- ¿Cómo se relaciona el clima organizacional y desempeño del personal administrativo de la institución?
- ¿Cuáles son las condiciones en la cual labora el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica?

- ¿Cómo Evaluar el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica?

### **1.3. OBJETIVO: GENERAL Y ESPECIFICOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Analizar y evaluar los factores del clima organizacional y como incide en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

#### **1.3.2. Objetivo Especificos:**

- Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.
- Determinar las condiciones en la cual labora el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.
- Evaluar el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El clima organizacional y como se relación con el desempeño laboral dentro de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, se ve desapercibido en el diagnostico y su importancia radica, en como a partir de los resultados de la investigación se conocerá como incide el clima organizacional en el desempeño laboral y como se puede planear un modelo de intervención en beneficio del personal involucrado y su calidad de vida y mejoras en su campo profesional y de los resultados en la calidad de atención al publico.

Los alcances de la investigación demostraran la importancia que tiene para los directivos y ejecutivos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, la aplicación

de un modelo de organización que pretende convertir en una institución organizada de la localidad, no solo como centro a nivel local.

El encontrar una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral tiene como fin propiciar y fortalecer el bienestar y desarrollo de un buen clima laboral y conlleve un beneficio del personal administrativo, en el campo laboral es primordial los resultados los cuales servirán para difundir al personal correspondiente para que tomen medidas de mejora en la dirección y funciones y se desarrolle un mejor clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Huancavelica

Un estudio de clima organizacional o laboral permite conocer el estado de la institución pública en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal.

Un buen clima laboral, impulsa a las personas a ser mejores, a trabajar con más ánimo, pues la motivación por el trabajo es la característica más sobresaliente de los trabajadores creativos”.

Con una mayor motivación por la labor que se realiza, portar que tan compleja o simple sea ésta, dicha motivación es la que hace que las personas se sientan satisfechas en su puesto y que lo demuestren en éste, en los resultados de su labor, en su relación con los demás, en la preocupación por la empresa, en la concientización de que es allí donde se desarrolla laboral y personalmente, éstos aspectos que se van a ver reflejados en el crecimiento de la empresa, en el mejoramiento de sus productos y servicios, en la imagen de ésta (hacia el exterior) y en la identidad de la misma (al interior). En el marco de la modernización de las instituciones del Estado, debe haber comunicación, debido a la importancia que tiene el recurso humano dentro del funcionamiento de la unidad.

Es evidente que un buen clima promueve la creatividad en el interior de la organización, y aunque aquella es una cualidad del ser humano, se debe desarrollar y fortalecer con herramientas que brinda el medio empresarial, como son el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos; el cual tiene a su vez la responsabilidad

de formar un ambiente en el que el trabajador tenga la oportunidad de expresar sus ideas, de buscar caminos diferentes para la solución de los problemas, tomar parte en las decisiones que lo afectan dentro de la organización y sobre todo tener una buena relación con sus colegas.

Desde el punto de vista teórico y metodológico, esta investigación pretende ser una herramienta para la toma de decisiones para la institución objeto de estudio, así como un aporte académico de gran importancia debido a que puede ser empleado por otros investigadores, ya que se plasman de manera práctica los conocimientos adquiridos durante el proceso de investigación.

El estudio del clima organizacional se realizara en cuanto a las necesidades de los trabajadores tienen y como influye en el desempeño del personal administrativo, Municipalidad Provincial de Huancavelica es el organismo rector en temas de gestión y administración de recursos de la provincia de Huancavelica, los cuales tienen que ser administrados eficientemente de tal manera que puedan construir un espacio en cual los ciudadanos tengan acceso a los servicios básicos que promuevan el bienestar y calidad de vida de la población. las diversas actividades que realizan están normadas por el reglamento de organización y funciones (ROF) y manual de organización y funciones (MOF), los cuales son elaborados por la comisión conformada y dirigida por la oficina de planificación y presupuesto.

La importancia de esta investigación también se justifica por cuanto, siendo Municipalidad Provincial de Huancavelica una entidad del estado que desea conservar y requiere del personal su identificación y compromiso con sus propósitos; y una preparación constante para su mejor desempeño laboral.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Definido el planteamiento del problema y determinado los objetivos que precisan los fines de la presente investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentan el estudio en cuestión. Considerando lo antes expuesto, en este capítulo se muestran las bases de algunas teorías relativas al clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

#### 2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

- La tesis "Auto percepción de la Capacitación y del Desempeño Laboral de los Empleados del Hospital la Carlota en Montemorelos, Nuevo León" pertenece a la tesista Denisse Cecilia Cruz Castillo (2008) quien llega a la siguiente conclusión:

Se observó que sí existe una influencia lineal significativa entre la variable auto percepción del nivel de capacitación (ANC) y la variable auto percepción del nivel del desempeño laboral (ANDL). Los valores del coeficiente no estandarizado,  $B_1$ , obtenidos mediante la técnica estadística de regresión fueron:  $B_0 = 2.183$  y  $B_1 = .539$ . Con dichos valores se construyó la siguiente ecuación:  $ANDL = 2.183 + .539 (ANC)$ . Afirmando entonces que la auto percepción del nivel de capacitación es predictora de la variable auto percepción del nivel de desempeño laboral. De igual manera, dentro de los resultados se observó que 71.3% son mujeres y 28.7% hombres; entre ellos

no existió diferencia significativa respecto a la auto percepción del nivel de capacitación y la auto percepción del nivel de desempeño.

- La tesis "satisfacción laboral, desempeño individual y satisfacción del cliente de una empresa en una empresa de servicios" pertenece a la tesista Imara Gonzales Hernández (2006), Tania herrera escalona (2006) quien llega a la siguiente conclusión:

La satisfacción encontrada en los empleados del hotel presenta un índice alto para la mayoría de los casos, seguido por un nivel moderado de satisfacción. Mas específicamente se puede señalar que en cuanto a la dimensión efectiva a los trabajadores indica un nivel alto de satisfacción, en términos de los aspectos que se refieren a la relación con los compañeros y supervisores, reconocimientos no económicos, y demás sentimientos hacia el trabajo, mientras que la dimensión cognitiva se encontró que los empleados indican un nivel moderado de satisfacción, es decir, se encontró en ellos, un menor grado de satisfacción, hacia los aspectos de satisfacción, hacia los aspectos de remuneración, cantidad de trabajo beneficios y reconocimientos por parte de la empresa. Se puede señalar que en general los empleados parecieran encontrarse satisfechos con su trabajo.

Por otra parte, se encontró que los supervisores consideran que el desempeño individual de los empleados es en su mayoría alto, la segunda categoría de respuesta con mas frecuencia de determinar el desempeño de los empleados fue la de muy alto, lo que permite apuntar que la evaluación general que se hizo de los empleados se inclino hacia las respuestas alto y muy alto, para ninguno de los casos se dieron de respuestas bajo y muy bajo, al observar las dimensiones se puede señalar que tanto el desempeño contextual como el desempeño de tareas se le atribuye un nivel alto para los empleados motivo de estudio; siendo el desempeño contextual mayor que el desempeño de tareas, es decir los empleados muestran un mayor nivel de desempeño en realización de actividades que no están establecidas en su

descripción de cargo, que no son consideradas al momento de retribuirle al empleado por sus actividades.

- La tesis "Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago" pertenece a la tesista Niria Quintero (2006), Nelly Africano (2006) universidad del Zulia Venezuela quien llega a la siguiente conclusión:

Después de haber realizado, analizado y procesado la investigación sobre la evaluación del clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa Vigilantes Asociados, se ha podido visualizar que el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización; comportamiento éste que ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz.

Para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada.

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede destacar que el personal está parcialmente motivado ya que a pesar de que obtienen beneficios como parte de reconocimiento de su buena labor, el pago otorgado por la empresa no es muy bueno ya que no cumple con las expectativas de los mismos, con esto se considera que el aspecto económico sigue siendo importante para incrementar e impulsar la motivación del personal de la organización.

Las promociones, ascensos, no se consideran justas pero el ambiente de trabajo que encuentran los trabajadores es bueno y no perciben mucho estrés en el desarrollo de sus labores. Por consiguiente, se muestra una satisfacción por fases, en las condiciones de trabajo, compañeros de trabajo, reconocimientos, entre otros, pero un mayor grado de insatisfacción por la

falta de un salario justo, una supervisión intransigente, en los vigilantes, lo que provoca presión por: falta de políticas de desarrollo profesional y promociones de ascenso, lo que ocasiona que el trabajador se sienta insatisfecho, de no corregir esta situación se puede producir una baja en la eficiencia organizacional, que pueda expresarse a través de las conductas de expresión, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva la cual permite manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Para los empresarios es muy claro que esperan de su capital humano, máxima productividad en su trabajo o tarea, pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, este es máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase "como hacen que me pagan, hago que trabajo". Entonces se inicia ese círculo de insatisfacción y baja productividad, el personal está mal remunerado y por lo tanto se siente insatisfecho por lo que se convierte en improductivo y esto provoca a su vez insatisfacción.

**Otros antecedentes relevantes podemos nombrar:**

- "Liderazgo de los Directores y Desempeño Laboral de los Docentes de Instituciones Educativas Estatales del Distrito de Mirones Bajos - San Martín de Porres - Perú"
  - los hábitos de estudio tienen una relación directa con el rendimiento académico de los alumnos, donde el buen ambiente de estudio, la planificación en el estudio, los métodos de estudio utilizados, la motivación por el estudio inciden en el rendimiento académico de los alumnos.
  - Existe un doble punto de vista estático y dinámico que atañen al sujeto de la educación como ser social.
  - Los hábitos de estudio están orientados al desarrollo de las habilidades del pensamiento cultural personal, con ideas propias que son el fruto de estructurar lo que se ha aprendido.

- Tesis de grado no publicada. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo. Angulo, A. (2006). "Desempeño laboral y calidad de servicio de las universidades públicas del Municipio Maracaibo del Estado Zulia". Cada organización es única. A nivel mucho más profundo que el denotado por las estructuras formales de una organización (organigramas, diagramas y estadísticas), todo grupo humano desarrolla características especiales. La peculiar cultura de una organización es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Al margen de las normas explícitas de un reglamento, por ejemplo, cada organización desarrolla una personalidad determinada. La calidad de la vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Con excesiva frecuencia, los funcionarios de una empresa se han empeñado en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de varias personas, pero poco se han procurado por conocer las ideas que esas personas pueden adoptar. Debido a que en el pasado las ideas de los empleados con frecuencia no se utilizaban, el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales. En casos extremos, se llega incluso a situaciones de antagonismo, en las cuales se reemplaza la cooperación con reglas formales. En las organizaciones de este tipo hay muy pocos casos de trabajo de equipo, que prácticamente nunca incluyen a empleados de niveles diferentes. Actuando en consecuencia con estos hallazgos, tanto los funcionarios de la organización, como los profesionales de la administración de los recursos humanos se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en sus puestos.

De allí surge el hecho de que el tema del clima organizacional se plantea desde la necesidad sentida de enfrentar los fenómenos organizacionales en la globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización.

El Clima Organizacional resulta de un complejo de componentes relacionados con aspectos formales e informales de la estructura, de los sistemas de control, reglas y normas, y relaciones interpersonales existentes en la organización.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

El concepto de clima organizacional ha sido ampliamente debatido por diferentes autores, que lo han definido como: "La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento".

### **2.2.1. El Clima Organizacional**

#### **2.2.1.1. Tipos de Clima Organizacional**

Likert (1965) propone los siguientes tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales.

##### **➤ Sistema I. Autoritarismo Explotador.**

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las

pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

➤ **Sistema II. Autoritarismo Paternalista.**

En este la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable estructurada.

➤ **Sistema III Consultivo.**

La dirección que evoluciona dentro de un clima consultivo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y muchas veces un alto grado de confianza. Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistir a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en la cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

➤ **Sistema IV. Participación en Grupo.**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en

los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo de trabajo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

#### **2.2.1.2. La Medición del Clima Organizacional**

Para Gibson y Colbs., (1987) medir el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad. Esto implica que los integrantes de una organización den sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización. Medir la percepción del clima significa determinar el grado en que un determinado atributo organizacional es percibido y no el grado en que ese atributo percibido satisface o agrada. Son continuos diferentes que hay que mantener en la medida de lo posible separados.

Dentro de las medidas de clima organizacional de acuerdo con Brunet (2004), se puede identificar tres posturas: medida múltiple de los atributos organizacionales, medida perceptiva de los atributos individuales y medida perceptiva de los atributos organizacionales.

En relación a las medida múltiples de atributos organizacionales, esta considera el clima como un conjunto de características que describe a una organización y la distingue de otra, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización. Las variables utilizadas en esta concepción de clima son

numerosas por lo que se llevaría mucho tiempo para analizarlas todas, además solo estudia los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, dejando de investigar el comportamiento vinculado a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

Referente a la medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera su grado de satisfacción. Considerado al clima de esta forma se vuelve sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por los empleados es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales. Los instrumentos que se aplican son generalmente cuestionarios que solo miden la satisfacción de un factor y no la percepción real del mismo. Para evitar esta tendencia se recomienda utilizar instrumentos que profundicen el estudio, tales como entrevistas y grupo focal.

Con respecto a las medidas perceptivas de los atributos organizacionales se tienen que: a) son percibidas a propósito de una organización y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad. Las variables propias de la organización interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones.

Se puede criticar el hecho de que la mayor parte de los investigadores no han especificado el papel que juega el medio externo, la economía de mercado o las interacciones posibles de esas variables sobre las percepciones individuales del clima.

Ahora bien, una cuestión diferente se plantea al señalar algunas variables que pueden influir en el tipo de percepciones o de juicios establecidos sobre el ambiente. Aquí los factores de satisfacción, motivación o de personalidad pueden estar presentes al tiempo que pueden ser también modificados posteriormente por esa percepción. Es un aspecto que no se puede negar al tratar de medir el clima organizacional, pues las respuestas pueden estar condicionadas por el momento en que este pasando la institución y por ende el informante clave, sin embargo no debiera ser un motivo de preocupación al querer medir el clima, puesto que eso significa que en ese tiempo el clima organizacional posiblemente presente indicadores negativos. Además recordemos que ninguna organización es estática, por lo que la misma dinámica de la organización nos lleva a percibir distintos climas.

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

Al respecto Gairín (1996) argumenta que para conocer como funciona una institución, se requiere de información sobre cuál es su estructura formal o cómo define la legislación, cada una de de las funciones a desempeñar y las competencias que corresponden a cada una de las personas que forman parte de la misma. Todos los aspectos señalados como constituyentes del

clima (tanto los componentes objetivos y reales de la organización como la percepción que de los mismos tienen el grupo en su conjunto y cada uno de sus miembros) van a afectar el funcionamiento de la organización en cuestión. Todas ellas van a construir esa atmósfera institucional que connotará en un sentido u otro todo el funcionamiento de la organización.

De acuerdo con Martín y cols., (2002:331-348) el analizar y diagnosticar el clima organizacional posibilita:

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

De acuerdo con el modelo o definición del clima por parte de Gairín (1996:294) se pueden tomar las siguientes acciones para mejorar las organizaciones:

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

Por lo tanto conocer la importancia que tiene el clima en el éxito de las organizaciones es una exigencia para todos los integrantes de la misma y de una manera especial para sus

principales responsables. Se debe considerar que la estructura organizacional es una materia bruta que hay que ir moldeando día a día.

El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto una organización cuyo clima es deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores "no tienen la camiseta puesta" normalmente tienen un bajo clima organizacional.

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

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

frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización.

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

- "Colegialidad, entendida como el grado en que los integrantes se muestran amistosos, se apoyan y confían unos en otros y mantienen un alto grado de cohesión y espíritu de grupo.
- Desarrollo personal y profesional.
- Apoyo a la dirección, que a su vez, apoya y mantiene expectativas.
- Claridad en la definición y comunicación de estrategia, procedimientos y responsabilidad.
- Sistemas de recompensas, referido al grado de equidad en la distribución de beneficios y
- Oportunidades para el desarrollo.
- Toma de decisiones, desde una autonomía personal reconocida y asumida.
- Consensos sobre los objetivos de la organización.
- Orientación a la tarea, reflejada en la planificación, procesos y resultados.
- Contexto físico acorde con las necesidades personales.
- Apertura a la innovación que traiga consigo una constante actualización y mejora de la organización."
- Es pertinente mencionar que para evaluar el clima organizacional, no es necesario interrogar a todos los elementos de una institución. La encuesta puede ser válida si se toma una muestra representativa del grupo.

### **2.2.1.3. Las Dimensiones que se deben Considerar a la Hora de Analizar el Clima Organizacional:**

- **Estructura Organizacional:** el grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo. También, refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas. el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de Atrabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe que tiene que hacer y a relación que estos guarda con los objetivos generales de la organización.
- **Responsabilidad:** el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.
- **Calor Humano:** el grado en la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia aun objetivo común.
- **Recompensas:** el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño.

### **2.2.1.4. Teorías de la Importancia del Clima Organizacional**

De acuerdo con Brunet (2004) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes corrientes teóricas de pensamiento: la escuela de la Gestalt y la escuela funcionalista. La primera de ellas, la Escuela de la Gestalt, se centra en la organización de la percepción, entendida

sobre la base de que 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. Para la Escuela Funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la Escuela Gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la Escuela Gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución en 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: Estructuralista, Humanista, 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 centran 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 de los individuos y las de la organización. Las corrientes sociopolítica y crítica afirman que el clima organizacional representa un concepto global que integran todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los integrantes tienen ante su organización.

Otra teoría del clima organizacional es la que propone Likert, también llamada de los sistemas de organización. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas organizacionales y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Likert sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las

causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermedias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una organización, y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida (Brunet: 2004).

El clima organizacional es un elemento que ha adquirido gran relevancia en los últimos años; ya que a partir del clima organizacional se puede incidir en el mejoramiento de las instituciones. Es importante no confundir el clima organizacional general con el clima de cada sector de la organización.

De acuerdo con Brunet (2004) el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial, por Gormman, en el año de 1960. Denison (1991) menciona que la expresión de clima organizacional también se encuentra en las investigaciones realizadas por, Halpin y Croft (1962), Litwin y Stringer (1968), Tiagiuri y Litwin (1968), Likert (1961,1967), Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970).

Al respecto se menciona que no es un concepto reciente, sino ha sido motivo de múltiples investigaciones, pero a pesar de ello sigue teniendo un lugar para la discusión y la búsqueda de nuevos conocimientos. Cabe mencionar que los estudios de clima organizacional nacieron en el ámbito de las organizaciones empresariales distintas al ámbito público; sin embargo, existen elementos comunes en ambos ambientes, tales como estructuras

y procesos organizacionales, por lo que se consideran válidos elementos teóricos y metodológicos para generar conocimientos en ambos.

También constituyen un excelente mecanismo para conocer, de manera indirecta, cómo es la calidad de gestión de la empresa; debido a que sus resultados apuntan hacia cómo se encuentran funcionando los aspectos estructurales y estáticos de la organización, y qué ocurre en el día a día en las relaciones entre las personas. Una de las razones para realizar diagnósticos de clima, es que se asume que la productividad depende de tener relaciones armónicas entre las personas, y entre la gerencia y los trabajadores. Kaplan y Norton citados por Cabrera (2.000) indican que:

"Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente"

Igualmente, al momento de diagnosticar el clima organizacional de una organización se debe tener en cuenta que pueden existir distintos tipos de clima organizacional

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. El clima organizacional indica de manera específica las propiedades y los aspectos de la empresa que desencadenan diversos tipos de motivación entre las personas que la conforman. Por tal motivo, busca siempre la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros.

El clima organizacional comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la empresa y que influyen directamente en su comportamiento bloqueando sus motivaciones o bien fortaleciéndolas. Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos.

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

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 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 la media 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.

Como ya se citó con anterioridad, el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el empleado en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones; (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

(Litwin, 1971 citado en: Chiavenato, 1992, pág. 75) "Es 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 mismo".  
(Hall, 1996)

Sin embargo, de todos los enfoques sobre el "Clima Organizacional", el que ha demostrado mayor utilidad es el definido por Alexis Gonçalves, pues en él resalta como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento del trabajador no es una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las

percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

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 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, área o departamento 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.

**Goncalves** (2001) define clima organizacional como "un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc."

**Gibson** y colaboradores (1984), conceptualizan clima organizacional como las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característico en su contexto laboral. Sobre esta base, el clima está conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y procesos.

**Wather** (1993) son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formando de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas y apertura.

## 1. Teorías de la Administración

### ➤ Teoría Clásica

Fayol resalta, en su teoría clásica de la administración, el énfasis en la estructura, la cual parte de un todo organizacional, con el fin de garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos o personas.

En esta teoría se toma en cuenta a todos los elementos que componen la organización y afirma que ésta debe cumplir seis funciones:

- Técnicas: producción de bienes o servicios de la empresa.
- Comerciales: compra, venta e intercambio.
- Financieras: búsqueda y gerencia de capitales.
- De seguridad: protección de los bienes y de las personas.
- Contables: inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- Administrativas: integración de todas las funciones de la dirección.

Este enfoque aporta principios fundamentales para el ejercicio de la administración:

- a) División del trabajo: especialización de las tareas y de personas para aumentar la eficiencia.

- b) Autoridad y responsabilidad: derecho de dar órdenes y el poder esperar obediencia; la responsabilidad, dada por la autoridad, implica el rendir cuentas. Debe existir equilibrio entre ambas.
- c) Disciplina: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
- d) Unidad de mando: recibir órdenes de sólo un superior.
- e) Unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
- f) Subordinación de los intereses individuales a los generales: por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.
- g) Remuneración del personal: debe haber satisfacción justa y garantizada retribución, para los empleados y para la organización.
- h) Centralización: concentración de la autoridad en los altos mandos de la organización.
- i) Cadena escalar: línea de autoridad que va desde el nivel más alto al más bajo.
- j) Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, refiriéndose a cosas y personas.
- k) Equidad: amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
- l) Estabilidad del personal: disminuir la rotación, la cual posee un impacto negativo sobre la eficiencia organizacional.

- m) Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y su éxito.
- n) Espíritu de equipo: armonía y unión entre las personas con el fin de constituir fortalezas para la organización.

Si bien, es importante mencionar que el estudio del clima organizacional se fundamenta, prácticamente en su totalidad, en las teorías de las relaciones humanas, como se verá en los siguientes apartados, no se puede dejar de lado la teoría clásica de Fayol, ya que, a pesar de ser una teoría en la que se veía al ser humano como un ente económico, se puede observar dentro de alguno de sus principios el trato equitativo y digno hacia los empleados, igualmente las teorías humanistas tienen de trasfondo un beneficio económico.

## **2. Teoría del Comportamiento Organizacional**

Los humanos han transcurrido en una lucha por la búsqueda de la igualdad, sin embargo, las características tan específicas y únicas de los individuos se han perdido en su gran diversidad, lo que ha llevado a un confuso entendimiento y comprensión del comportamiento humano.

La teoría del comportamiento humano, trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de como los individuos actúan e interactúan en sus diferentes contextos. Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros.

En este marco, el psicólogo estadounidense Douglas Mc Gregor, afirma con indiscutibles argumentos que de la teoría del comportamiento humano se desprenden la mayoría de las acciones administrativas.

El comportamiento organizacional es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma.

Por ello, es importante tratar de entender, dentro de un hospital, el comportamiento del personal con el fin de hacerlo más eficiente y mejorar el servicio que se proporciona al usuario.

### **3. Teoría "X" y "Y" del Comportamiento Organizacional**

Del comportamiento organizacional se desprenden una diversidad de teorías para ayudar a explicarlo; una de ellas es la teoría "X", en la cual se asume que las personas evitarán trabajar ya que les disgusta hacerlo, esto debido a las pocas ambiciones y responsabilidad que poseen.

Se les concibe como indiferentes a las necesidades de la organización y renuentes al cambio, ni las retribuciones por su trabajo los anima a interesarse por realizar sus actividades dentro de la organización, es entonces que los directivos tienen que recurrir a ciertas formas de coerción, control y amenazas, para lograr que los subordinados lleven a cabo sus labores.

Por otro parte, la teoría "Y" se apoya en el supuesto de que la gente no es perezosa y lo único que los directivos tienen que hacer es potencializar sus capacidades, con el fin de que trabajen de forma natural, divertida y relajada.

Considero que la teoría "Y" ofrece mayor aportación al estudio, ya que el hecho de estudiar el clima organizacional con el fin de poder proponer alternativas de solución, a través de la identificación de áreas de mejora, tanto en los diferentes departamentos como en las personas, permitirá potencializar sus capacidades.

#### 4. Teoría "Z"

Por otro lado, William Ouchi propone una teoría "Z", en la que la autoestima de los empleados esta ligada a un aumento en la productividad de las organizaciones.

Esta teoría sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y, a la vez, la autoestima de los empleados.

La teoría "Z" afirma que, para poder entender las necesidades del trabajador dentro de la organización, es necesario tomar en cuenta ciertos factores externos a ésta; en este sentido, es importante tomar en cuenta que no es posible separar la vida personal de los empleados de las cuestiones laborales.

Esta teoría esta basada en las relaciones humanas, tomando en cuenta aspectos como relaciones personales estrechas, trabajo en equipo y confianza, entre otras; trata de mejorar la productividad a través de una filosofía humanista, en la que la organización debe comprometerse con sus empleados; además, permite darse cuenta de que los trabajadores no son solo máquinas que producen, sino que son seres integrales que se ven afectados por los

diferentes contextos en los que se desenvuelven, llevando estas experiencias de un lugar a otro.

Esto será de gran importancia para poder analizar la presente investigación, tomando en cuenta no solo aquello que ocurre dentro de la organización, sino también lo que sucede fuera de ella y que influye en el CO.

## **2.2.2. Desempeño Laboral**

### **2.2.2.1. Evaluación del Desempeño**

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

#### **1. Importancia de la Evaluación del Desempeño**

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

#### **2. Objetivos de la Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

### **3. Usos de la Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

#### **4. Beneficios de la Evaluación del Desempeño**

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Chiavenato (2001), refiere que Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

#### **2.2.2.2. Preparación de las Evaluaciones de Desempeño**

##### **1. Preparación de las Evaluaciones de Desempeño**

El objetivo de la Evaluación del Desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

**Existen Elementos Comunes a todos los Enfoques sobre Evaluación del Desempeño:**

- a) **Estándares de Desempeño:** la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.
- b) **Mediciones del Desempeño:** son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.
- c) **Elementos Subjetivos del Calificador:** las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad.

## 2. Método de Evaluación del Desempeño Durante el Pasado

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

### Estos Métodos son:

- **Escalas de puntuación:** el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.
- **Lista de verificación:** requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor Inmediato.
- **Método de selección forzada:** obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.

- **Escalas de calificación conductual:** utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
- **Método de verificación de campo:** un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.
- **Métodos de evaluación en grupos:** los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.
- **Método de categorización:** lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.
- **Método de distribución forzada:** se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.
- **Método de comparación por parejas:** el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

### 3. **Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño a Futuro**

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

**Estos Métodos son:**

- **Auto evaluaciones:** llevar a los empleados a efectuar una auto evaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.
- **Administración por objetivos:** consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.
- **Evaluaciones psicológicas:** cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.
- **Métodos de los centros de evaluación:** son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

### 2.2.2.3. Motivación Laboral

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa. La motivación laboral está influenciada directamente por varios factores como la personalidad de la persona, su sistema de creencias, etc. La motivación laboral dependerá de gran manera de dos factores 1) como la persona se auto estimule y 2) como lo estimula el medio.

Palabras claves: Motivación laboral, sistema de creencias, ciclo motivacional, pirámide motivacional.

#### 1. Concepto de Motivación

El análisis de la trascendencia que pueda tener la motivación laboral empieza con un par de sencillas preguntas.

- a) ¿Qué es lo que impulsa al hombre a dar lo mejor de sí?
- b) ¿Qué es la motivación?

Para responder a la primera pregunta se debe de considerar la situación específica por la cual la persona este pasando, de cuyo contexto se podrá obtener la respuesta. En general lo que impulsa a las personas es su deseo de alcanzar su meta u objetivo, este deseo es mayor o menor dependiendo de cada persona individual y es fundamentado gracias a las creencias religiosas, enseñanzas familiares y experiencias propias de las persona lo que hace tan particular estos deseos o fuerzas que le ayudan a seguir adelante y en la mayoría de los casos se les llama motivaciones. Para la segunda pregunta "La motivación no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo" (Santos, 1993, p. 68), de aquí se puede destacar el hecho de que la motivación no es más que el fiel reflejo de la personalidad del individuo y el impacto que tenga la motivación en el será la manera en que la persona ponga de manifiesto lo profundo y compleja que pueda ser su personalidad, por ejemplo se puede analizar el caso de una persona que es cristiano evangélico muy devoto y tiene todo su sistema de creencias basadas en la doctrina de la Biblia esta persona reaccionara de una manera totalmente diferente a una persona que sea atea ante la misma situación teniendo como única diferencia entre ellas la doctrina bíblica ya que la persona evangélica ante un problema laboral lo tomará con resignación, será sumiso ante su jefe y aceptará sus errores y

los que no son suyos a fin de conciliar, todo esto lo hace por la doctrina de la Biblia que dice "hay que llevar la cruz para crecer en medio de la prueba" la persona lo vera de esta manera, pero el ateo lo que dirá es que el no tuvo la culpa que él desempeña bien su trabajo y se peleara con su jefe por que es injusto, ahora al analizar lo complejo de la personalidad de cada uno de los casos (la persona evangélica y la persona atea).

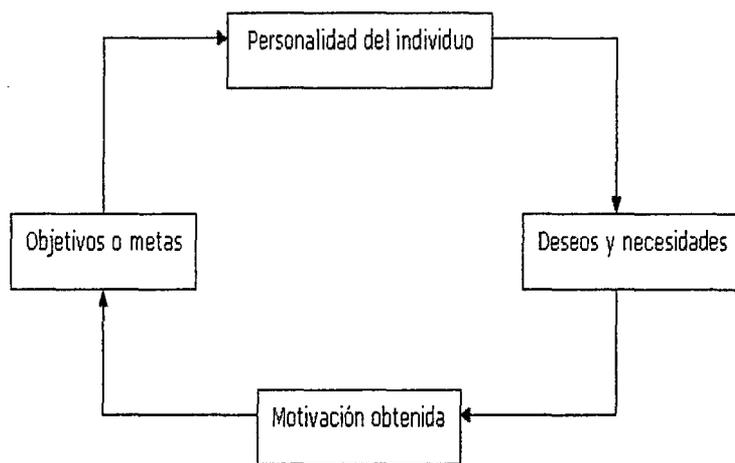
¿Cuál es la motivación que moverá a cada una de estas personas? para el evangélico la motivación será seguir adelante ya que la prueba le permite acercase cada vez un poco más hacia su señor y seguirá los mandatos de este; para el ateo su motivación puede ser demostrarle al jefe que el estaba equivocado y que es un gran empleado (en el mejor de los casos) sino sentirá resentimiento y frustración contra el jefe y su motivación en lugar de aumentar ira disminuyendo cada vez más.

Después de ver la estrecha relación que existe entre el tipo de personalidad del individuo y el tipo de motivación que recibe se puede estudiar más a fondo que tipo de personalidades llevan a una motivación laboral competitiva en lugar de una depresiva para que las personas rindan su máximo en la empresa y para que el jefe sea como motivarlos adecuadamente; para demostrar la personalidad del individuo se puede acudir al sistema de creencias de está, el sistema de creencias será el conjunto de ideas basadas en situaciones vividas y experimentadas por el individuo por medio de la cual este comparará con algo que el ya haya experimentado y de esta manera el decidirá acorde a su creencia personal si es bueno o no para él, es importante

tener en cuenta que se pueden dar estímulos malos pero para la persona serán estímulos que lo motiven a seguir adelante por como esta configurado su sistema de creencia. Será de gran ayuda para un jefe que sepa identificar a grandes rasgos en que se basa el sistema de creencias de sus empleados por que al saberlo podrá interpretar los estímulos que este puede considerar como positivos y cuales como negativos.

## 2. El Ciclo de la Motivación

Según lo planteado la motivación se puede describir a través de un ciclo ya que cada vez que se cumple una meta nuestra personalidad crea una nueva necesidad.



En base al ciclo de que muestra la figura se explicara cada uno de los pasos:

- a) Ahora hay ciertas conductas que te pueden dar parámetros de que su personalidad por más que se le den estímulos esta no tendrá la motivación que se espera de ella, "El hombre ve su medio como una tortura, un castigo y reacciona defensivamente, desconfiado ante cualquier señal extraña tanto en su comunidad como

trabajo" (Santos, 2005, p. 1), las personas que se comporten de esta manera no serán sujetos que se puedan estimular para lograr que su desempeño aumente ya que siempre lo verán como castigo y tendrán desconfianza de lo que ocurre a su alrededor y con una persona así es bastante difícil de tratar.

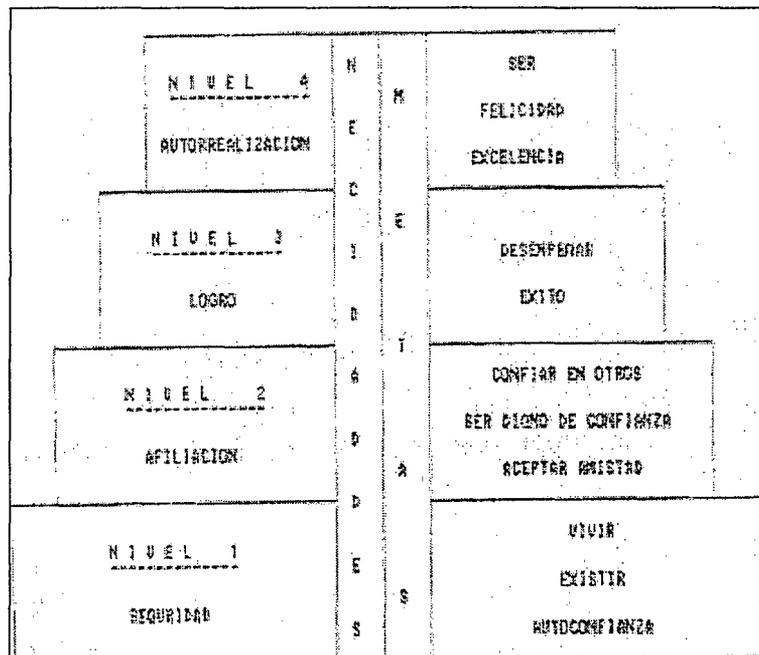
- b) **Personalidad del individuo:** hay varios indicios de la personalidad de los individuos que pueden dar la pauta para saber que está se moverá con la motivación laboral adecuada independiente del estímulo que reciba ya sea un regaño o un elogio, "Renovarse demanda asumir el papel de aprendiz, salir del círculo de preocupación y entregar tu tiempo" (Santos, 2004) lo cual se puede interpretar como que la persona que quiere tener éxito aun cuando la regañen o la elogien siempre va a trabajar para hacer las cosas mejor, "Para las personas inteligentes no existe la suerte, pero si la oportunidad" (Santos, 2005, p. 1) plantea la idea que, entonces se puede ver que de alguna manera hay personas que ante la adversidad ven siempre una oportunidad de mejora y de poder demostrar toda su capacidad; también es importante que la persona presente otras características como "La responsabilidad representa la capacidad de elegir entre un conjunto de alternativas la mejor" (Santos, 2005, p. 8), al analizar esta idea se puede tener la percepción de que mientras descubre un característica de la personalidad se ve la necesidad de encontrara otra para que la anterior tenga algo en que basarse, del último pensamiento se puede tener la idea de concatenar la responsabilidad del individuo con la capacidad que

pueda tener este para tomar las decisiones adecuadas por último pero no menos importante "El entusiasmo es el interés llevado a su máxima expresión" (Santos, 2005, p. 9), entonces si la persona es entusiasta existe la gran posibilidad de que tenga un gran interés en lo que se le diga o le toque hacer en el trabajo, esta persona se puede aprovechar dándole más trabajo y mayor salario y se sentirá apreciada por la organización.

- c) **Deseos y necesidades:** las necesidades del ser humano pueden clasificarse de dos maneras 1) básicas y 2) personales según esta clasificación podemos incluir a como necesidades básicas lo que es el alimento, casa, agua, vestuario y últimamente incluyen salud y educación; las necesidades personales son todas aquellas que no son básicas (denominadas así por que son requisito para una vida decente) como por ejemplo una computadora, un carro, televisión, se podría decir que las necesidades personales son los deseos que manifiesta la personalidad de la persona para sentirse cómodo; dependiendo del tipo de necesidad que se quiera satisfacer así será y la personalidad del individuo para asignarle un valor prioritario de necesidad así será el deseo por obtenerlo.
- d) **Motivación obtenida:** sabiendo que la clase de motivación obtenida para llegar a realizar una meta depende en gran manera de cómo es la personalidad del individuo y de que tan prioritario es satisfacer la necesidad obtendrá motivación necesaria para salir adelante ante la adversidad y la prueba laboral que imponen los jefes, para el caso se puede llegar a pensar en una persona que trabaja de operario en una planta en

donde los gerentes de producción le exigen que cumpla una meta diaria para poder mantenerse y él es el que lleva la comida a su familia, esta persona soportará la presión que pueda llegar a ejercer el gerente sobre él ya que su motivación es la más fuerte de todas cumplir con las necesidades no solo de él sino la de su familia incluso se podría dar el caso de que la persona se desempeñe de una manera sobresaliente ya que necesita el empleo y tal vez de pasó le demuestra al jefe que es alguien confiable. Al ver que tan complejo y variable se hace el estudio ya que depende de muchos factores que van cambiando de individuo en individuo solo se deja la idea de cómo afecta la necesidad al tipo de motivación que se puede obtener.

### 3. Pirámide Motivacional en el Desarrollo Humano



#### NIVEL 1: Vivir Versus Existir.

Necesidad planteada: seguridad.

Es un hecho innegable que en el momento en que se nace el hombre quiere vivir y quiere existir, la primera necesidad necesita de la ayuda de otras personas externas a ella (los padres) ya que no se puede valer por si solo pero el deseo de vivir esta latente en el y para ello necesita de las otras personas para que le proporcionen los medios para seguir viviendo; la segunda necesidad se solventa individualmente por parte de la persona ya que para existir solo necesita de los estímulos que recibe del medio y capta por medio de sus brazos y cuerpo para poder sentir y comenzar a tener la sensación de individualidad que caracteriza el existir como lo define el ser humano.

Al cumplir con estas metas la persona logra sentir la seguridad personal que esta requiriendo en todo sentido como por ejemplo seguridad personal (brindada por los padres hacia su hijo), seguridad existencial (brindada por el individualismo que fomenta su cerebro al recibir las percepciones que obtiene del medio).

#### **NIVEL 2: Confiar en otros Versus ser Digno de Confianza.**

Necesidad planteada: afiliación.

A medida que el ser humano va creciendo va sintiendo la necesidad de afiliación la cual se caracteriza por que la persona busca asociarse en grupo con otras personas como por ejemplo su familia, grupos de personas de su misma edad en general con gente que lo considere importante y que sienta cariño hacia él.

Para realizar las metas planteadas en este nivel la persona debe desarrollar dos características en su personalidad y

debe aprenderlas y nunca olvidarlas a lo largo de su vida la primera confianza en otros esta es una característica de la personalidad muy complicada de desarrollar ya que esta muy arraigada con lo que es el sistema de creencias de la persona por el simple hecho de que no depende solo de él poder desarrollar esta característica sino que debe de depender de otros y de cómo lo traten y lo hayan tratado en el pasado facilita o dificulta la posibilidad de que crezca la confianza en otros, el tener la predisposición sobre una persona dificulta tener confianza hacia ella por ejemplo en el caso de un pandillero salido de una cárcel como se le puede pedir a una persona que tenga confianza en el si a simple vista se creara un prejuicio basado en el sistema de creencias que tenga y más específicamente se basará en las experiencias previas que haya tenido con un pandillero antes y en base a ella emitirá un juicio de si tener o no confianza en él, es decir que esta habilidad estará basada en cuantas buenas experiencias haya tenido al relacionarse con otras personas y que no lo hayan decepcionado y en la capacidad que tenga para tener fe en las personas y creer en que puedan cambiar si cambian las circunstancias.

La segunda característica que debe desarrollar o aprender es la habilidad de ser digno de confianza, para algunos autores el ser digno de confianza es mucho más importante y difícil de lograra que tener confianza en otros y a la vez es más importante que llegar a obtener otras expresiones de sentimientos humanos hacia él; el poder llegar a ser digno de confianza implica que para las personas tú eres importante y una persona de fiar que genera satisfacción cuando se le asigna una labor o incluso llevándolo al nivel familiar o de

amistad una persona digna de confianza será aquella que con trabajo y con varias demostraciones a lo largo del tiempo a logrado desarrollar ese sentimiento en la persona que cuando este le dice algo le cree ciegamente lo que le dice por que nunca antes le ha mentado o le ha fallado, de esta manera se puede demostrar hasta que punto puede influir el hecho de desarrollar esa habilidad de que otros confien en ti por que de esta manera se tendrá gente que cree en lo que estas haciendo y en lo que les dices e incluso estarán dispuestas a correr riesgo contigo.

### **NIVEL 3: Desempeñar Éxito.**

Necesidad planteada: logro.

Luego de que el ser humano ha logrado adquirir las habilidades de confianza y ser confiable y de poder vivir y disfrutar de la existencia, la persona va desarrollando la necesidad del logro que no es más que el reflejo de sus habilidades para poder realizar una tarea en la cual él es muy destacado y por la cual la persona siente que ha tenido éxito y las demás personas reconocen que su desempeño es superior a los demás en esta área.

Viéndolo desde el punto de vista más profundo el hombre esta destinado al éxito en la vida ya que es el la imagen en carne y hueso de Dios, pero sin embargo ¿por que el hombre no es capaz de alcanzar el éxito para el cual fue creado?, la respuesta es muy sencilla y es la obvia realidad en la que se encuentra atrapado que no lo deja desarrollar todo su potencial para el éxito, por el contrario lo que hace es acomodarlo y que poco a poco pierda el deseo de despuntar ya que según la sociedad actual son pocos y con habilidades

especiales aquellos que logran llegar a tener el éxito, pero eso no es así todos podrían tener éxito si estuvieran dispuestos a superar o cambiar la manera en que el mundo les a enseñado a percibir las cosas y crear para si mismo una forma de ver las cosas que se adecuó a sus capacidades y en la cual nadie le dirá que hacer ni lo obligara a reprimirse; para llegar a esto la persona debe de convencerse a si misma que sus capacidades exceden en mucho a sus logros y en ese punto buscara un motivo por el cual sus logros no van acorde a sus capacidades y es cuando la persona será capaz de ver todo lo que lo rodea y lo limita y tratara de hacer algo al respecto si este quiere tener éxito (que por naturaleza lo desea) tendrá buscar mecanismos que lo ayuden a reinventarse a si mismo y lograr el éxito que necesita.

#### **NIVEL 4: La Trascendencia Temporal.**

Necesidad planteada: autorrealización.

Cuando el ser humano alcanza el éxito en lo laboral este ha alcanzado la punta del iceberg de sus aspiraciones sin embargo en la mayoría de los casos cuando se llega a este punto lo único que se siente es un vacío enorme en el corazón y en el alma, ya que las personas son seres espirituales y sensitivos las cosas materiales a pesar de que le haya costado un montón y haya hecho muchos sacrificios al final no le deja nada de satisfacción y aquí surge la pregunta ¿qué es lo que el hombre busca en la vida?, por ser un ser espiritual lo único que lo llenará son cosas espirituales que lo llevarán a la autorrealización como persona.

La autorrealización de la persona es un punto en el cual la persona esta bien consigo misma y con los demás y con el

ambiente que lo rodea para algunas culturas este es el paso último en la escalada del hombre para sentirse lleno y pleno en su vida como por ejemplo la filosofía japonesa que lleva a un nivel superior la existencia del ser humano con los cuatro verbos: ser, hacer, tener, estar que dan origen al bien ser, al bien hacer, al bien tener y al bien estar, cada una representa un aspecto de la vida en la cual se debe de llegar al nivel máximo del éxito para optar a la autorrealización.

Otra filosofía japonesa nos dice que para que un hombre de, por bien vivida su vida este debe de: 1) tener un hijo, 2) sembrar un árbol, 3) escribir un libro, si se fijan en ninguna de las dos ideas que se presenta muestra en algún lado la necesidad por el dinero o por las cosas materiales y es por que el hombre con el paso de su vida se da cuenta de que a la larga hace lo que hace, dice lo que dice, actúa como actúa por una única razón, tratar de trascender que su existencia no llegue a su fin o un límite en el momento en que esta muera sino que por los siglos de los siglos por lo menos alguien recuerde de que esta persona existió e hizo algo por lo cual lo recuerdan, si observan detenidamente las filosofías japonesas van orientadas a este fin al analizar la segunda que se plantea que es lo que se logra con tener un hijo, simplemente que una parte de ti logre trascender ya que tú hijo siempre te recordará hasta el día en que muera, con sembrar un árbol se logra que un ser vivo al cual tú le distes vida con el que tuviste una relación sentimental (al protegerlo) siga allí durante mucho tiempo después de que tú te hayas ido y con el libro lo que logras es que tus pensamiento e ideas perduren aun después de tú muerte y que sean analizadas por otras personas en otros tiempos.

Al final de la vida la persona lo único que quiere la persona es lograr la autorrealización haciendo un cambio en el corazón de las demás personas a su alrededor para de esta manera poder trascender después de su muerte.

#### 4. La Motivación Laboral

**Objetivos y metas:** en el momento en que se plantea una necesidad se fija una meta a cumplir y se confecciona un camino para poder lograrla la meta y surge la fuerza (motivación) que ayuda a seguir por todo el camino hasta alcanzar la meta, pero este es el caso ideal en el que la meta se puede alcanzar con esfuerzo y sacrificio pero por lo general en la vida empresarial hay un gran abismo con respecto a estas aspiraciones, "Cuando los resultados no corresponden con nuestras expectativas, solo podemos renovarnos o reasignarnos" (Santos, 2004), según este autor en el momento en que llegamos al límite y no se logra conseguir el objetivo por más esfuerzo que se hizo, aquí es donde la personalidad del individuo resalta ya que tiene que adaptarse a las nuevas condiciones que se le imponen y para superarlas y lograr su meta este debe de cambiar ante sus obvias realidades y reinventarse así mismo ya que si no lo hace es muy probable que no logre cumplir con sus necesidades de esta manera se cierra el ciclo de la motivación si no se logra obtener la meta se llega de nuevo a la personalidad y aquí tiene lugar el cambio; otra manera de cerrar el ciclo es en el momento en que cumplimos con la necesidad y en ese instante nuestra personalidad origina una nueva necesidad ya sea básica o personal.

En este apartado se plantean dos preguntas fundamentales:

1) ¿Qué es la motivación laboral?

2) ¿Qué estrategia se puede usar para motivar a los trabajadores?

Con la ayuda de los conocimientos adquiridos recientemente en este documento se tratara de dar una respuesta satisfactoria a ambas interrogantes.

**Motivación laboral:** se podría definir como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos.

Como ya se dio a conocer con anterioridad la motivación o la forma de reaccionar ante esta estará ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencias que tenga la persona de allí la necesidad de que el jefe sea capaz de diferenciar entre una persona que al recibir estímulos es capaz de dar lo mejor de sí o ante situaciones adversas esta no se rendirá e incluso debería de saber que estímulo dar para cuando se esta en una situación difícil de la persona para que esta se sobreponga lo más rápido posible y no afecte su desempeño.

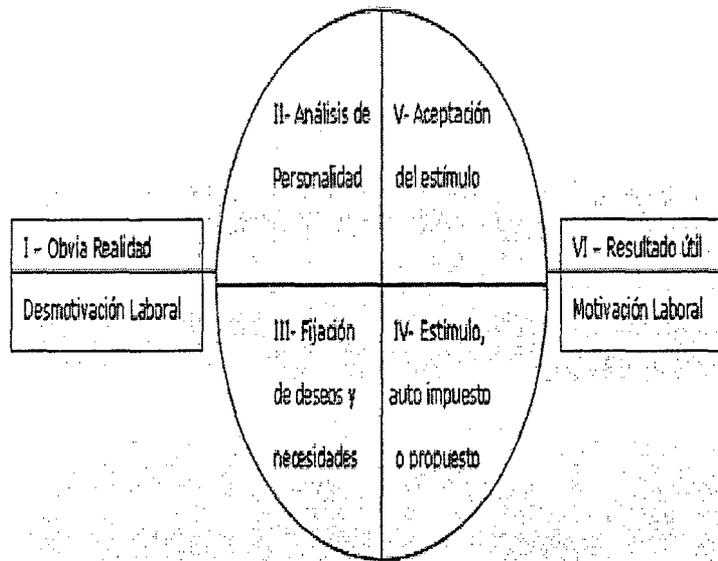
**Estrategias a adoptar para motivar a los trabajadores:** la estrategia que se planteará estará basada en la pirámide motivacional y en el ciclo de motivación que se enseñan en este documento en las páginas anteriores.

**Estrategia a seguir:**

1. Identificar al sujeto que se necesita motivar.

2. Estudiar sus hábitos y su conducta ante las demás personas y tratar de indagar con las personas allegadas a él como es en su vida familiar.
3. Con el estudio de su conducta ya se puede dar un diagnóstico de cómo es su personalidad y se ven cuáles son sus necesidades al ver como se comporta en lo personal y con las demás personas, además de que se identifica en cuál de los niveles de la pirámide se encuentra el individuo en cuestión.
4. Al tener ya caracterizado al sujeto se prosigue a elegir el estímulo adecuado para que mejore su rendimiento los estímulos pueden ser: aumento de salario, más vacaciones, prestaciones extras, regalos de la empresa, ayuda a su familia, cambio de turnos a uno menos pesado, mandarlo a capacitaciones, etc. Este estímulo debe de estudiarse muy bien en base al ciclo motivacional y la pirámide de motivación.
5. Darle seguimiento al comportamiento de la persona para ver como esté a respondido al estímulo y saber si es necesario cambiarlo o seguir adelante con él.

#### **Ciclo Orpru de la Motivación Laboral:**



### Análisis del Ciclo:

En I) la persona afronta su obvia realidad que sería estar desmotivado por su empleo ya que este no satisface sus expectativas y necesidades, en II) el individuo analiza su personalidad y se estudia a si mismo para que de esta manera piense en su trabajo y de que manera esté le puede ser de satisfacción para auto realizarse, en III) el individuo debe hacer un análisis a conciencia de lo que le gusta y lo que desea y de lo que realmente es vital para vivir dignamente según su sistema de creencia, luego de lo cual al haber puesto en prioridad sus necesidades se enfoca en la manera en como su empleo pueda llegar a cubrir con estas necesidades, en IV) en este punto la persona esta en busca de un estímulo que lo mueva a realizar las actividades que le demanda su empleo, esté estímulo puede ser auto impuesto o propuesto; con auto impuesto se refiere a que la persona se estimula de alguna manera por ejemplo con un pensamiento, al hacer las cosas por una persona, por que quiere algo que por el momento no puede comprar y por propuesto se refiere

que el estímulo venga de otra persona por ejemplo el jefe, con el cual él espera que el desempeño del individuo suba y de esta manera obtener mayor producción, en V) aquí la persona dependiendo del estímulo puede o no sentir que el deseo de hacer las cosas salgan de lo profundo de su ser, por eso es importante el estímulo adecuado que provoque una aceptación inmediata, en VI) el resultado de todo el ciclo y lo que se andaba buscando, que es una persona que tiene una gran motivación laboral y que hace su trabajo con gusto.

### 2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

**Adecuación de las condiciones de trabajo:** Las condiciones ambientales, físicas y psicosociales, en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, debe ser congruente con la naturaleza misma del trabajo.

**Aplicación del trabajo:** Las personas deben sentir la necesidad de responder, en forma adecuada y favorable, por el desarrollo del medio que los rodea, mediante su trabajo.

**Clima organizacional:** Características del ambiente organizacional que son percibidas por los trabajadores y que predisponen su comportamiento.

**Compatibilidad de intereses:** Integrar diversidad de componentes en una sola dirección y cumplir objetivos institucionales.

**Compromiso por la productividad:** Se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones individuales y de las reparticiones conforme a estándares de calidad y cantidad preestablecidos.

**Cuidado del patrimonio institucional:** cuidado que los funcionarios exhiben de los bienes o las cosas materiales de la institución, además del fortalecimiento y defensa del prestigio y valores de la imagen institucional.

**Cultura organizacional:** Conjunto de hábitos, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicas de cada organización. Representa la

forma tradicional en la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los trabajadores de la organización.

**Desarrollo organizacional:** Conjunto de actividades para llevar a cabo un cambio planeado, que tiene como base los valores humanistas, esto con el único fin de mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados y los usuarios.

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

**Equidad:** Acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad en trabajo y beneficios.

**Espíritu de equipo:** Armonía y unión entre las personas con el fin de constituir fortalezas para la organización.

**Estabilidad del personal:** Disminuir la rotación, la cual posee un impacto negativo sobre la eficiencia organizacional.

**Estimulo de la excelencia:** Poner énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos. Promueve y asume la responsabilidad en cuanto a la calidad de los productos esperados y el impacto efectivo de la actividad institucional.

**Estimulo del trabajo en equipo:** Busca el logro de objetivos comunes. Conocer y compartir hacia donde se quiere llegar.

**Intercambio de información:** La existencia del flujo de información, entre los grupos, es fundamental para el desarrollo de metas comunes.

**Involucramiento en el cambio:** Los organismos se encuentran en constante movimiento y el hombre no puede quedarse atrás, por lo que debe adoptar una postura y una actitud que se comprometa al cambio, lo oriente y promueva, para un buen desarrollo de la organización.

**Liderazgo:** Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente

determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas.

**Motivación:** Comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades.

**Organización:** Como entidades sociales que están dirigidas al alcance de metas, diseñadas con una estructura previamente analizada, donde se trabaja en coordinación y que esta vinculada al medio ambiente, están formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas.

**Participación:** Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos.

**Realización personal:** Se lleva a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual la persona aplica sus habilidades.

**Reciprocidad:** Relación de dar y recibir, mutuamente, entre el individuo y la organización.

**Reconocimiento de la aportación:** Cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona, en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos, posee un alto potencial motivador, ya que satisface las necesidades de realce del ego.

**Responsabilidad:** Capacidad de las personas a responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.

**Retribución:** La organización tiene que optimizar los contenidos retributivos, de las relaciones laborales, en beneficio de sus empleados, para contribuir a su realización personal y desarrollo social.

**Solución de conflictos:** Diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad, por lo que el grupo debe confrontar estos problemas para resolverlos.

## 2.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.4.1. Hipótesis General

El clima organizacional incide positivamente en el desempeño laboral de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

#### **2.4.2. Hipótesis Específica**

- El clima organizacional incide en mejorar desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica
- El conocimiento de las condiciones en la cual labora el personal administrativo incide en el buen rendimiento de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.
- La Evaluación del desempeño laboral incide en la mejora de capacitación del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

### **2.5. VARIABLES DE ESTUDIO**

#### **2.5.1. Variable Independiente.**

**X = Clima organizacional**

X<sub>1</sub> Estructura Organizacional

X<sub>2</sub> Responsabilidad

X<sub>3</sub> Calor Humano

X<sub>4</sub> Soporte

X<sub>5</sub> Recompensa

Análisis del clima organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

#### **2.5.2. Variable Dependiente.**

**Y = Desempeño laboral**

Y<sub>1</sub> Contenido del Trabajo

Y<sub>2</sub> Supervisión

Y<sub>3</sub> Remuneración

Y<sub>4</sub> Oportunidad de Ascenso

Y<sub>5</sub> Compañeros de Trabajo

El desempeño del personal administrativo influye en el buen rendimiento de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

**2.6. DEFINICIÓN OPERATIVA DE VARIABLES**

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADORES	ESCALA
<b>Clima Organizacional</b>	Es La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento.	X <sub>1</sub> Estructura Organizacional X <sub>2</sub> Responsabilidad X <sub>3</sub> Calor Humano X <sub>4</sub> Soporte X <sub>5</sub> Recompensa	Escala ordinal
<b>Desempeño Laboral</b>	La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa	Y <sub>1</sub> Contenido del Trabajo Y <sub>2</sub> Supervisión Y <sub>3</sub> Remuneración Y <sub>4</sub> Oportunidad de Ascenso Y <sub>5</sub> Compañeros de Trabajo	Escala ordinal

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO**

La investigación se realizó en el departamento de Huancavelica, ubicado en el corazón de la sierra central del Perú. La ciudad de Huancavelica se encuentra a 3680 m.s.n.m (Capital del Departamento).

Según el INEI, en el 2008 la población estimada en la provincia de Huancavelica para el año 2008 es de 40 000 habitantes, habiendo se incrementado la tasa de crecimiento poblacional en un 2.5%. Específicamente nuestro estudio se lleva a cabo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, actualmente cuenta con 303 personal administrativo entre nombrados y contratados, que prestan servicios profesionales en las áreas de: consejo, alcaldía, gerencia municipal, oficina general de administración, oficina general de asesoría jurídica, gerencia de planeamiento y presupuesto, gerencia de infraestructura y planeamiento territorial, gerencia de desarrollo económico y servicios básicos y la gerencia de desarrollo social.

#### **3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Por el tipo de la investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación aplicada, como consecuencia del estudio de hechos y fenómenos respecto a la incidencia del clima organizacional y el desempeño laboral, en el personal de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, siendo un problema de interés social

### 3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a los objetivos del estudio de la investigación se centra en el nivel descriptivo explicativo y correlacional.

### 3.4. MÉTODOS INVESTIGACIÓN

#### 3.4.1 Método

Los principales métodos que se utilizaron en la investigación fueron:

**Descriptivo:** la mayor parte de la investigación se realizó este método por lo que permitió obtener datos y conocimientos del diagnóstico del ámbito de estudio.

**Analítico:** Este método ha permitido examinar la incidencia del clima organizacional y el desempeño laboral del personal que labora en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

**Sintético:** Consiste en reunir las partes analizadas con el todo para examinar el fenómeno nuevamente en forma global. Se complementa con el método analítico.

### 3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el diseño de la investigación, se empleó el diseño no experimental: transeccional - descriptivo-correlacional, según el siguiente esquema:

Donde:

M: Muestra

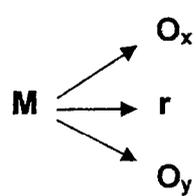
O: Observación

X: Clima Organizacional

Y: Desempeño Laboral

r: Relación de Variables

J6



### 3.6. POBLACIÓN, MUESTRA, MUESTREO

#### 3.6.1. Población:

La población motivo de esta investigación está conformada por 303 trabajadores considerados en planilla, personal cas y servicios no personales, personal administrativo que prestan servicios profesionales en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, debido a que de ella se recolecto la información necesaria para su respectivo análisis y diagnóstico del clima organizacional y su relación con las funciones establecidas por la organización.

#### 3.6.2. Muestra

La muestra utilizada de la potencia laboral en la presente investigación, consta de 85 personas conformada por el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica del año 2012. Siendo dicha muestra en orden aleatoria y al azar de trabajadores comprendido entre; trabajadores nombrados, trabajadores por CAS y servicios no personales, por diferente tipo de trabajo con un margen de error del 5%.

#### UNIDAD DE ANÁLISIS

Se procedió de manera aleatoria procediendo a aplicar la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2 (N-1) + (p \times q) Z^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra inicial

Z = nivel de confianza

p = probabilidad de acierto o éxito

q = probabilidad de desacierto o fracaso

N = total del universo (población)

E = nivel de precisión para generalizar los resultados

Procediendo a hallar la muestra inicial se tiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 303}{(0.09)^2 (303-1) + (0.5 \times 0.5) (1.96)^2}$$

$$n = 85$$

### 3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### 3.4.1. Técnicas

Las principales técnicas que se utilizó en la investigación son:

- La observación directa.
- El análisis de contenido.

#### 3.4.2. Instrumentos

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

- La encuesta.
- Cuaderno de registro.
- Cuestionarios.
- Juicio de expertos.

### 3.8. PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En los procedimientos se aplicaron las técnicas con sus respectivos instrumentos sobre el desempeño laboral en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

- **Cuaderno de registro.** Instrumento por el cual facilito apuntes importantes en la recolección de datos aspectos importantes que se deben observar en el desempeño laboral y favorezca la investigación del proyecto.
- **Encuestas.** Instrumento por el cual fue posible obtener corroborar información de manera clara, sencilla y de finida sobre datos necesarios para el trabajo de investigación.

### 3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Una vez recolectado los datos se definió, clasifíco y se resumió adecuadamente posibilitando el mejor análisis de la información mediante el análisis estadístico descriptivo:

- Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- Construcción de cuadros de resumen simple e histograma.
- Análisis inferencial con la prueba de hipótesis de chi-cuadrado.
- Procesamiento a través del programa estadístico SPSS ver 18.0 y Excel 2007

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS OBTENIDOS**

#### **4.1. DESCRIPCIÓN DEL CAMPO**

Para la obtención de los resultados acerca de la relación que existe El Clima Organizacional y el Desempeño del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica; se a desarrollado las medidas a través de los adecuados instrumentos, se a procedido a organizar la información obtenida y generar el respectivo análisis de datos para obtener las respectivas conclusiones del proyecto de investigación.

Se procedió a realizar el estudio teniendo en cuenta el respectivo diseño de la investigación, además se hará uso de las técnicas de la estadística descriptiva tales como tablas de frecuencia simple, grafico de barras, medidas de tendencia central y medidas de dispersión, así como las técnicas de la estadística inferencial para la respectiva contratación de la significancia estadística de la hipótesis, mediante el estadístico de prueba de independencia chi cuadrado.

#### **4.2. RESULTADO DE LA VARIABLE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA**

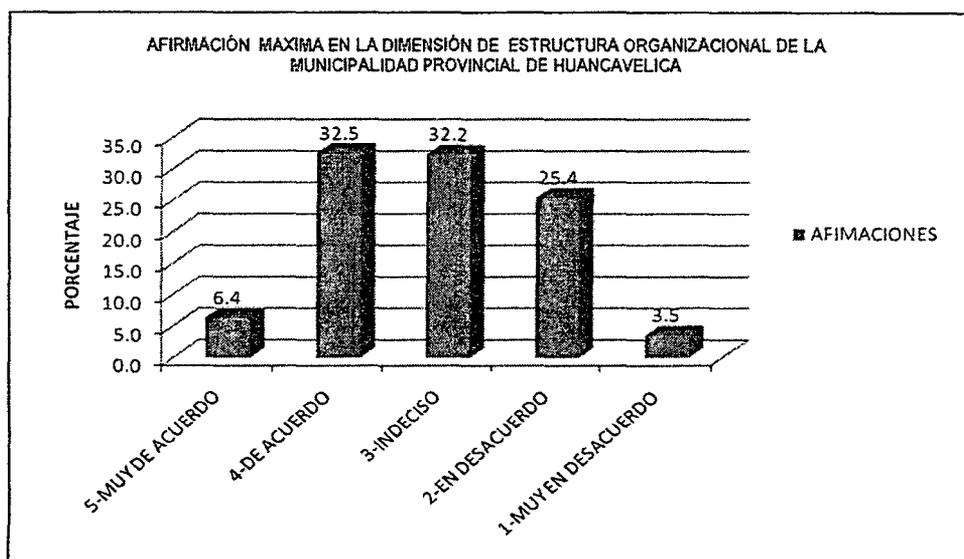
**TABLA N° 01**  
**DIMENSIÓN: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

72

	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
5-MUY DE ACUERDO	27	0.06	6.4	6.4
4-DE ACUERDO	138	0.32	32.5	38.8
3-INDECISO	137	0.32	32.2	71.1
2-EN DESACUERDO	108	0.25	25.4	96.5
1-MUY EN DESACUERDO	15	0.04	3.5	100.0
TOTAL	425	1.00	100.0	

Fuente: Base de datos de encuesta

GRAFICO N° 01



Fuente Elaborado por Fredy W. Gomez G. Agosto del 2012

En la tabla y grafico N° 01, se observa los datos estadísticos de la Dimensión: Estructura Organizacional con respecto al numero de afirmaciones de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica son: 27 Muy de Acuerdo, 138 De Acuerdo, 137 Indeciso, 108 En Desacuerdo y 15 Muy En Desacuerdo, la cual representa al 6.4%, 32.5%, 32.2%, 25.4%, y 3.5% respectivamente.

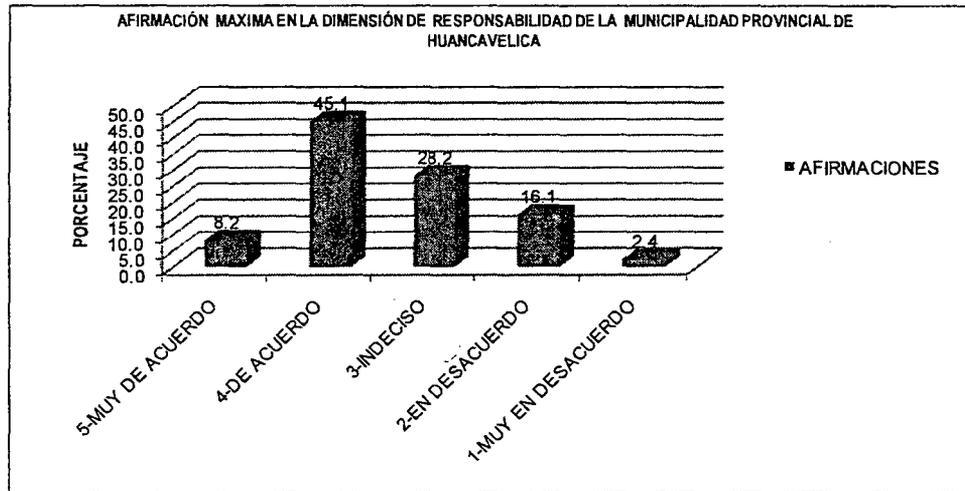
TABLA N° 02

## DIMENSIÓN: RESPONSABILIDAD

	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
5-MUY DE ACUERDO	21	0.08	8.2	8.2
4-DE ACUERDO	115	0.45	45.1	53.3
3-INDECISO	72	0.28	28.2	81.6
2-EN DESACUERDO	41	0.16	16.1	97.6
1-MUY EN DESACUERDO	6	0.02	2.4	100.0
TOTAL	255	1.00	100.0	

Fuente: Base de datos de encuesta

GRAFICO N° 02



Fuente Elaborado por Fredy W. Gomez G. Agosto del 2012

En la tabla y grafico N° 02, se observa los datos estadísticos de la Dimensión: Responsabilidad con respecto al numero de afirmaciones de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica son: 21 Muy de Acuerdo, 115 De Acuerdo, 72 Indeciso, 41 En Desacuerdo y 6 Muy En Desacuerdo, la cual representa al 8.2%, 45.1%, 28.2%, 16.1%, y 2.4% respectivamente.

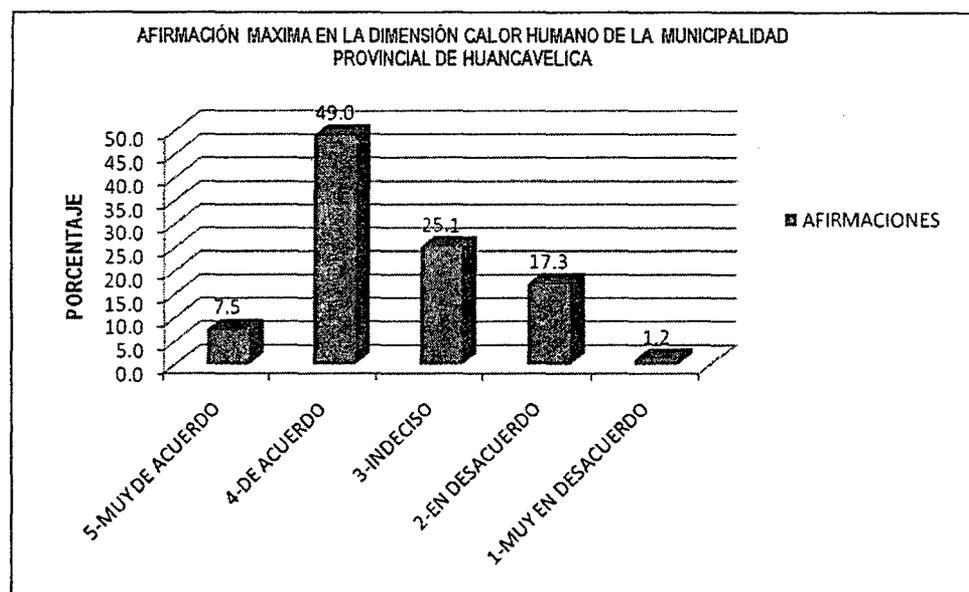
TABLA N° 03

## DIMENSIÓN: CALOR HUMANO

	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
5-MUY DE ACUERDO	19	0.07	7.5	7.5
4-DE ACUERDO	125	0.49	49.0	56.5
3-INDECISO	64	0.25	25.1	81.6
2-EN DESACUERDO	44	0.17	17.3	98.8
1-MUY EN DESACUERDO	3	0.01	1.2	100.0
total	255	1.00	100.0	

Fuente: Base de datos de encuesta

GRAFICO N° 03



Fuente Elaborado por Fredy W. Gomez G. Agosto del 2012

En la tabla y grafico N° 03, se observa los estadísticos de la Dimensión Calor Humano con respecto al numero de afirmaciones de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica son: 19 Muy de Acuerdo, 125 De Acuerdo, 64 Indeciso, 44 En Desacuerdo y 3 Muy En Desacuerdo, la cual representa al 7.5%, 49%, 25.1%, 17.3%, y 1.2% respectivamente.

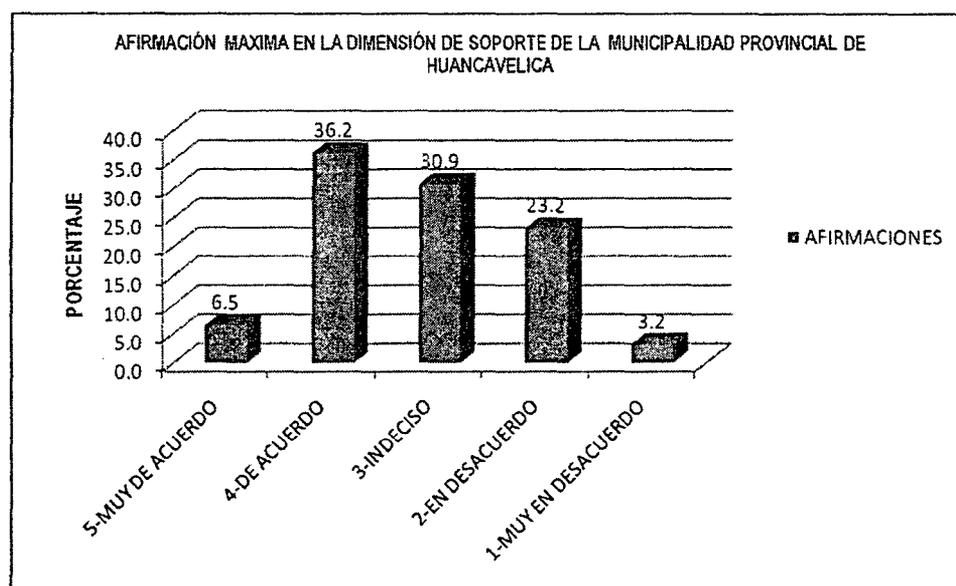
TABLA N° 04

## DIMENSIÓN: SOPORTE

	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
5-MUY DE ACUERDO	22	0.06	6.5	6.5
4-DE ACUERDO	123	0.36	36.2	42.6
3-INDECISO	105	0.31	30.9	73.5
2-EN DESACUERDO	79	0.23	23.2	96.8
1-MUY EN DESACUERDO	11	0.03	3.2	100.0
TOTAL	340	1.00	100.0	

Fuente: Base de datos de encuesta

GRAFICO N° 04



Fuente Elaborado por Fredy W. Gomez G. Agosto del 2012

En la tabla y grafico N° 04, se observa los datos estadísticos de la Dimensión: Soporte con respecto al numero de afirmaciones de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica son: 22 Muy de Acuerdo, 123 De Acuerdo, 105 Indeciso, 79 En Desacuerdo y 11 Muy En Desacuerdo, la cual representa al 6.5%, 36.2%, 30.9%, 23.2%, y 3.2% respectivamente.

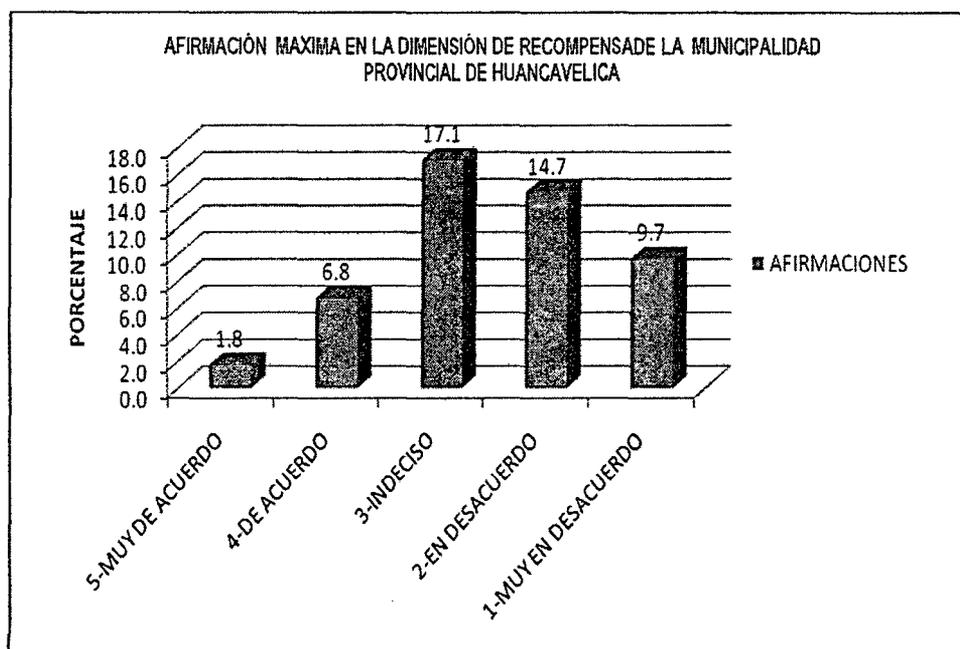
**TABLA N° 05**

**DIMENSIÓN: RECOMPENSA**

	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
5-MUY DE ACUERDO	6	0.02	1.8	1.8
4-DE ACUERDO	23	0.07	6.8	8.5
3-INDECISO	58	0.17	17.1	25.6
2-EN DESACUERDO	50	0.15	14.7	40.3
1-MUY EN DESACUERDO	33	0.10	9.7	50.0
TOTAL	170	0.50	50.0	

Fuente: Base de datos de encuesta

**GRAFICO N° 05**



Fuente Elaborado por Fredy W. Gomez G. Agosto del 2012

En la tabla y grafico N° 05, se observa los datos estadísticos de la Dimensión: Responsabilidad con respecto al numero de afirmaciones de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica son: 21 Muy de Acuerdo, 115 De Acuerdo, 72 Indeciso, 41 En Desacuerdo y 6 Muy En Desacuerdo, la cual representa al 8.2%, 45.1%, 28.2%, 16.1%, y 2.4% respectivamente.

4.3. RESULTADO DE LA VARIABLE DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA

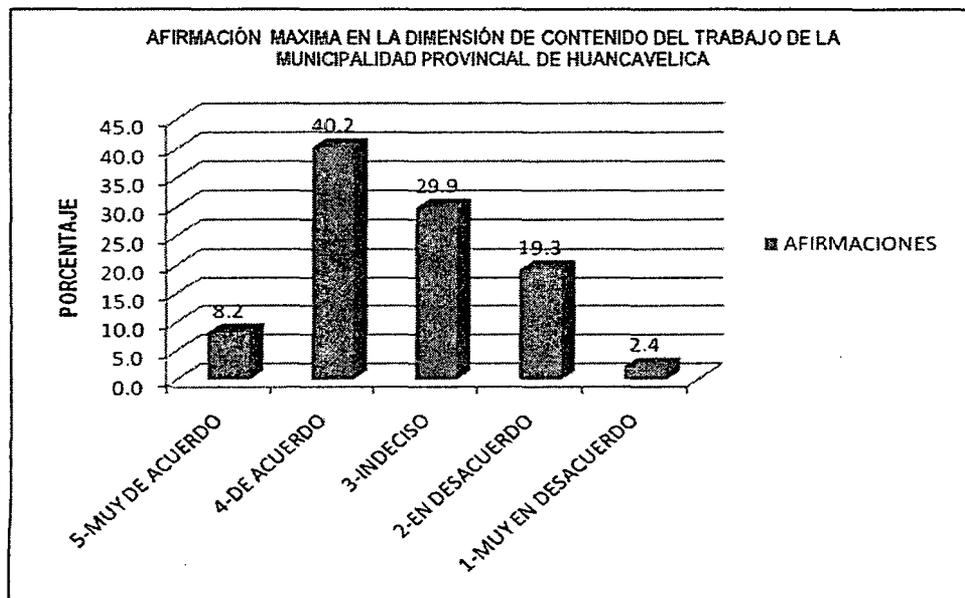
TABLA N° 06

DIMENSIÓN: CONTENIDO DEL TRABAJO

	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
5-MUY DE ACUERDO	35	0.08	8.2	8.2
4-DE ACUERDO	171	0.40	40.2	48.5
3-INDECISO	127	0.30	29.9	78.4
2-EN DESACUERDO	82	0.19	19.3	97.6
1-MUY EN DESACUERDO	10	0.02	2.4	100.0
TOTAL	425	1.00	100.0	

Fuente: Base de datos de encuesta

GRAFICO N° 06



Fuente Elaborado por Fredy W. Gomez G. Agosto del 2012

En la tabla y grafico N° 06, se observa los datos estadísticos de la Dimensión: Contenido de Trabajo con respecto al numero de afirmaciones de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica son: 35 Muy de Acuerdo, 171 De

Acuerdo, 127 Indeciso, 82 En Desacuerdo y 10 Muy En Desacuerdo, la cual representa al 8.2%, 40.2%, 29.9%, 19.3%, y 2.4% respectivamente.

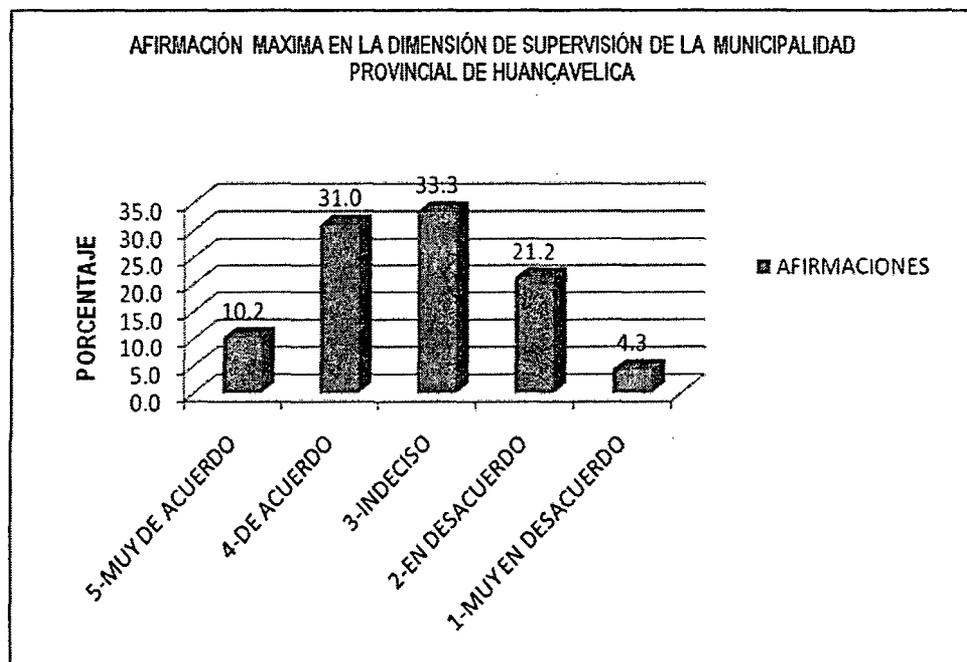
**TABLA N° 07**

**DIMENSIÓN: SUPERVISIÓN**

	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
5-MUY DE ACUERDO	26	0.10	10.2	10.2
4-DE ACUERDO	79	0.31	31.0	41.2
3-INDECISO	85	0.33	33.3	74.5
2-EN DESACUERDO	54	0.21	21.2	95.7
1-MUY EN DESACUERDO	11	0.04	4.3	100.0
TOTAL	255	1.00	100.0	

Fuente: Base de datos de encuesta.

**GRAFICO N° 07**



Fuente Elaborado por Fredy W. Gomez G. Agosto del 2012

En la tabla y grafico N° 07, se observa los datos estadísticos de la Dimensión: Supervisión con respecto al numero de afirmaciones de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica son: 26 Muy de Acuerdo, 79 De Acuerdo, 85 Indeciso, 74 En Desacuerdo y 11 Muy En Desacuerdo, la cual representa al 10.2%, 31%, 33.3%, 21.2%, y 4.3% respectivamente.

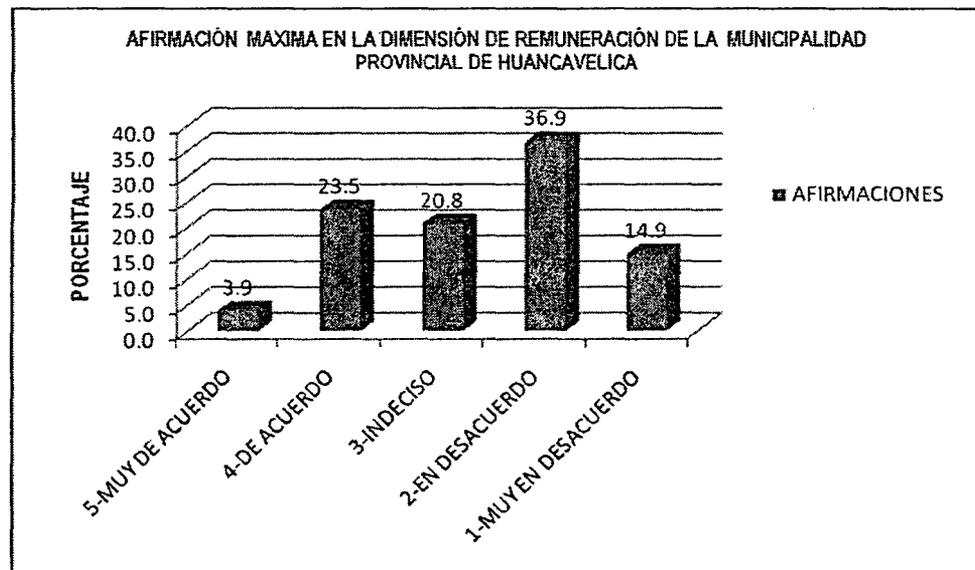
**TABLA N° 08**

**DIMENSIÓN: REMUNERACIÓN**

	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
5-MUY DE ACUERDO	10	0.04	3.9	3.9
4-DE ACUERDO	60	0.24	23.5	27.5
3-INDECISO	53	0.21	20.8	48.2
2-EN DESACUERDO	94	0.37	36.9	85.1
1-MUY EN DESACUERDO	38	0.15	14.9	100.0
TOTAL	255	1.00	100.0	

Fuente: Base de datos de encuesta

**GRAFICO N° 08**



Fuente Elaborado por Fredy W. Gomez G. Agosto del 2012

En la tabla y grafico N° 08, se observa los datos estadísticos de la Dimensión: Remuneración con respecto al numero de afirmaciones de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica son: 10 Muy de Acuerdo, 60 De Acuerdo, 53 Indeciso, 94 En Desacuerdo y 38 Muy En Desacuerdo, la cual representa al 3.9%, 23.5%, 20.8%, 36.9%, y 14.9% respectivamente.

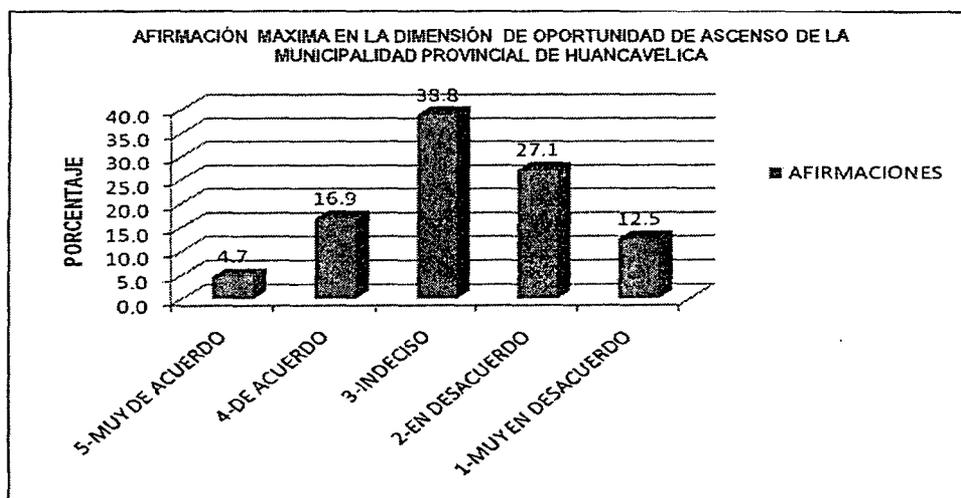
**TABLA N° 09**

**DIMENSIÓN: OPORTUNIDAD DE ASCENSO**

	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
5-MUY DE ACUERDO	12	0.05	4.7	4.7
4-DE ACUERDO	43	0.17	16.9	21.6
3-INDECISO	99	0.39	38.8	60.4
2-EN DESACUERDO	69	0.27	27.1	87.5
1-MUY EN DESACUERDO	32	0.13	12.5	100.0
TOTAL	255	1.00	100.0	

Fuente: Base de datos de encuesta

**GRAFICO N° 09**



Fuente Elaborado por Fredy W. Gomez G. Agosto del 2012

En la tabla y grafico N° 09, se observa los datos estadísticos de la Dimensión: Oportunidad de Ascenso con respecto al numero de afirmaciones de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica son: 12 Muy de Acuerdo, 43 De Acuerdo, 99 Indeciso, 69 En Desacuerdo y 32 Muy En Desacuerdo, la cual representa al 4.7%, 16.9%, 38.8%, 27.1%, y 12.5% respectivamente.

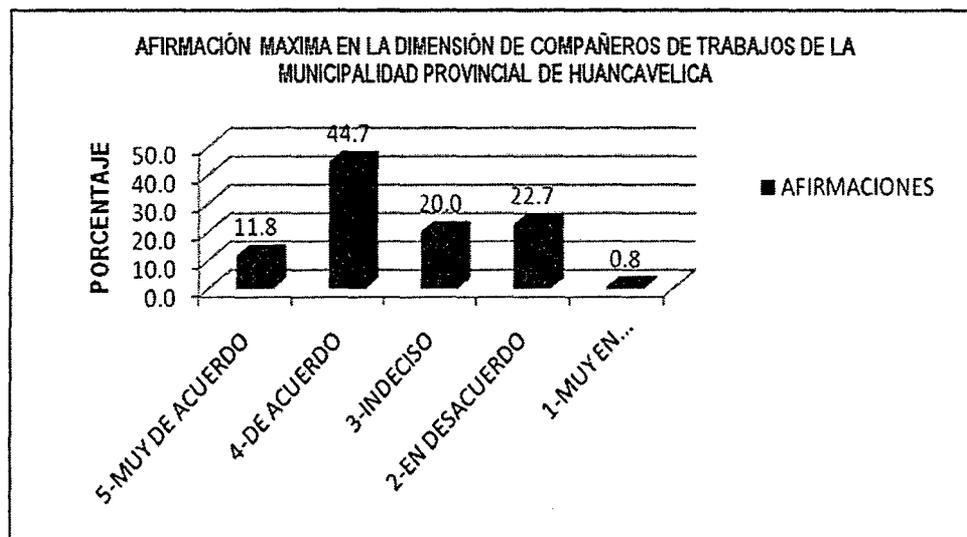
**TABLA N° 10**

**DIMENSIÓN: COMPAÑEROS DE TRABAJOS**

	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
5-MUY DE ACUERDO	30	0.12	11.8	11.8
4-DE ACUERDO	114	0.45	44.7	56.5
3-INDECISO	51	0.20	20.0	76.5
2-EN DESACUERDO	58	0.23	22.7	99.2
1-MUY EN DESACUERDO	2	0.01	0.8	100.0
TOTAL	255	1.00	100.0	

Fuente: Base de datos de encuesta

**GRAFICO N° 10**



Fuente Elaborado por Fredy W. Gomez G. Agosto del 2012

En la tabla y grafico N° 10, se observa los datos estadísticos de la Dimensión: Compañeros de Trabajo con respecto al numero de afirmaciones de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica son: 30 Muy de Acuerdo, 114 De Acuerdo, 51 Indeciso, 58 En Desacuerdo y 2 Muy En Desacuerdo, la cual representa al 11.8%, 44.7%, 20%, 22.7%, y 0.8% respectivamente.

#### 4.4. RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAVELICA

##### CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECIFICA N° 01

Para contrastar la hipótesis se utilizara la estadística de Chi cuadra de Homogeneidad en base al número de afirmaciones.

**TABLA N° 11**

	5-MUY DE ACUERDO	4-DE ACUERDO	3-INDECISO	2-EN DESACUERDO	1-MUY EN DESACUERDO	TOTAL
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	27	138	137	108	15	425
CONTENIDO DE TRABAJO	35	171	127	82	10	425
TOTAL	62	309	264	190	25	850

**Hallando Chi cuadrada**

	FO	FE	O-E	O-E <sup>2</sup>	O-E <sup>2</sup> /E
5-Est.Org	27.00	31.00	-4.00	16.00	0.52
4-Est.Org	138.00	154.50	-16.50	272.25	1.76
3-Est.Org	137.00	132.00	5.00	25.00	0.19
2-Est.Org	108.00	95.00	13.00	169.00	1.78
1-Est.Org	15.00	12.50	2.50	6.25	0.50
5-Cont.Trab	35.00	31.00	4.00	16.00	0.52
4-Cont.Trab	171.00	154.50	16.50	272.25	1.76
3-Cont.Trab	127.00	132.00	-5.00	25.00	0.19
2-Cont.Trab	82.00	95.00	-13.00	169.00	1.78
1-Cont.Trab	10.00	12.50	-2.50	6.25	0.50
					9.49

Se han estudiado 850 afirmaciones de 85 personas de los cuales 425 corresponde a la dimensión estructura organizacional y 450 a la dimensión de contenido de trabajo

#### Formulación de Hipótesis

**Ho:** El tener conocimiento real de la estructura organizacional no permite al personal de la Municipalidad Provincial de Huancavelica tener una satisfacción, orgullo y sentido de pertenencia.

**Ha:** El tener conocimiento real de la estructura organizacional permite al personal de la Municipalidad Provincial de Huancavelica tener una satisfacción, orgullo y sentido de pertenencia.

#### Establecer un nivel de significancia

Nivel de significancia	$\alpha=0.005$
X <sup>2</sup> Tabla	9.49

#### Distribución Muestral

$X^2 = \sum (O-E)^2/E$	X <sup>2</sup> Obtenido = 9.493212525	GL = 4
------------------------	---------------------------------------	--------

Comparar el valor calculado con el valor de tabla

**Toma de decisión**

$X^2_{Obtenido} > X^2_{Tabla}$
9.493 > 9.49

**Entonces: Se Rechaza la Ho y se Acepta la Ha**

Es decir: El tener conocimiento real de la estructura organizacional permite al personal de la Municipalidad Provincial de Huancavelica tener una satisfacción, orgullo y sentido de pertenencia.

**CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECIFICA N° 02**

**TABLA N° 12**

	5-MUY DE ACUERDO	4-DE ACUERDO	3-INDECISO	2-EN DESACUERDO	1-MUY EN DESACUERDO	TOTAL
RESPONSABILIDAD	21	115	72	41	6	255
SUPERVICION	26	79	85	54	11	255
TOTAL	47	194	157	95	17	510

**Hallando la Chi cuadrada**

	FO	FE	O-E	O-E <sup>2</sup>	O-E <sup>2</sup> /E
5-Responsabilidad	21	23.5	-2.5	6.25	0.265957447
4-Responsabilidad	115	97	18	324	3.340206186
3-Responsabilidad	72	78.5	-6.5	42.25	0.538216561
2-Responsabilidad	41	47.5	-6.5	42.25	0.889473684
1-Responsabilidad	6	8.5	-2.5	6.25	0.735294118
5-Supervicion	26	23.5	2.5	6.25	0.265957447
4-Supervicion	79	97	-18	324	3.340206186
3-Supervicion	85	78.5	6.5	42.25	0.538216561
2-Supervicion	54	47.5	6.5	42.25	0.889473684
1-Supervicion	11	8.5	2.5	6.25	0.735294118
					11.53829599

Se han estudiado 510 afirmaciones de 85 personas de los cuales 255 corresponde a la dimensión Responsabilidad y 255 a la dimensión de Supervisión.

**Formulación de Hipótesis**

**Ho:** El personal responde con trabajo responsable para el logro de objetivos y no requiere la acción de supervisión por parte de los directivos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica

**Ha:** El personal responde con trabajo responsable para el logro de objetivos y requiere la acción de supervisión por parte de los directivos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

**Establecer un nivel de significancia**

Nivel de significancia	$\alpha=0.005$
$X^2$ Tabla	9.49

**Distribución Muestral**

$X^2 = \sum (O-E)^2/E$	$X^2$ Obtenido = 11.54	GL = 4
------------------------	------------------------	--------

**Comparar el valor calculado con el valor de tabla**

**Toma de decisión**

$X^2$ Obtenido > $X^2$ Tabla
11.54 > 9.49

**Entonces: Se Rechaza la Ho y se Acepta la Ha**

Es decir: El personal responde con trabajo responsable para el logro de objetivos y requiere la acción de supervisión por parte de los directivos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

**CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECIFICA N° 03**

**TABLA N° 13**

	5-MUY DE ACUERDO	4-DE ACUERDO	3-INDECISO	2-EN DESACUERDO	1-MUY EN DESACUERDO	TOTAL
<b>SOPORTE</b>	22	123	105	79	11	340
<b>OPORTUNIDAD DE ASCENSO</b>	12	43	99	69	32	255
<b>TOTAL</b>	34	166	204	148	43	595

**Hallando la Chi cuadrada**

	FO	FE	O-E	O-E <sup>2</sup>	O-E <sup>2</sup> /E
5-Soporte	22.0	19.4	2.6	6.6	0.3
4-Soporte	123.0	94.9	28.1	792.0	8.3
3-Soporte	105.0	116.6	-11.6	133.9	1.1
2-Soporte	79.0	84.6	-5.6	31.0	0.4
1-Soporte	11.0	24.6	-13.6	184.2	7.5
5-Oport. Ascenso	12.0	14.6	-2.6	6.6	0.5
4-Oport. Ascenso	43.0	71.1	-28.1	792.0	11.1
3-Oport. Ascenso	99.0	87.4	11.6	133.9	1.5
2-Oport. Ascenso	69.0	63.4	5.6	31.0	0.5
1-Oport. Ascenso	32.0	18.4	13.6	184.2	10.0
					41.3

Se han estudiado 595 afirmaciones de 85 personas de los cuales 340 corresponde a la dimensión Soporte y 255 a la dimensión de Oportunidad de Ascenso.

**Formulación de Hipótesis**

**Ho:** El personal percibe la imagen de los jefes participativos no debería tomar como ejemplo donde ellos puedan imitarlo y conseguir ascenso y promoción en la Municipalidad Provincial de Huancavelica

**Ha:** El personal percibe la imagen de los jefes participativos debería tomar como ejemplo donde ellos puedan imitarlo y conseguir ascenso y promoción en la

Municipalidad Provincial de Huancavelica de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

**Establecer un nivel de significancia**

Nivel de significancia	$\alpha=0.005$
$X^2$ Tabla	9.49

**Distribución Muestral**

$X^2 = \sum (O-E)^2/E$	$X^2$ Obtenido = 41.3	GL = 4
------------------------	-----------------------	--------

**Comparar el valor calculado con el valor de tabla**

**Toma de decisión**

$X^2$ Obtenido > $X^2$ Tabla
41.3 > 9.49

**Entonces: Se Rechaza la Ho y se Acepta la Ha**

Es decir: El personal percibe la imagen de los jefes participativos debería tomar como ejemplo donde ellos puedan imitarlo y conseguir ascenso y promoción en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

**CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL**

A continuación se plantea la hipótesis estadística nula y alterna

**Formulación de Hipótesis**

**Ho:** Medir el clima organizacional como forma de analizar, la percepción que tiene los empleados acerca del entorno laboral no mejorara el nivel de desempeño, productividad y calidad de servicios que ofrece la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

**Ha:** Medir el clima organizacional como forma de analizar, la percepción que tiene los empleados acerca del entorno laboral mejorara el nivel de desempeño, productividad y calidad de servicios que ofrece la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

**TABLA N° 14**

	5-MUY DE ACUERDO	4-DE ACUERDO	3-INDECISO	2-EN DESACUERDO	1-MUY EN DESACUERDO	TOTAL
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	95	524	436	322	68	1445
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	113	467	415	357	93	1445
<b>TOTAL</b>	208	991	851	679	161	2890

**Hallando la Chi cuadrada**

	FO	FE	O-E	O-E <sup>2</sup>	O-E <sup>2</sup> /E
5-Clima.Org	95	104	-9	81	0.778846154
4-Clima.Org	524	495.5	28.5	812.25	1.63925328
3-Clima.Org	436	425.5	10.5	110.25	0.259106933
2-Clima.Org	322	339.5	-17.5	306.25	0.902061856
1-Clima.Org	68	80.5	-12.5	156.25	1.940993789
5-Desempeño.Lab	113	104	9	81	0.778846154
4-Desempeño.Lab	467	495.5	-28.5	812.25	1.63925328
3-Desempeño.Lab	415	425.5	-10.5	110.25	0.259106933
2-Desempeño.Lab	357	339.5	17.5	306.25	0.902061856
1-Desempeño.Lab	93	80.5	12.5	156.25	1.940993789
					11.04052402

Se han estudiado 2890 afirmaciones de 85 personas de los cuales 1445 corresponde al Clima Organizacional y 255 1445 al Desempeño del Personal.

**Establecer un nivel de significancia**

Nivel de significancia	$\alpha=0.005$
X <sup>2</sup> Tabla	9.49

**Distribución Muestral**

$X^2 = \sum (O-E)^2/E$	X <sup>2</sup> Obtenido = 11.04	GL = 4
------------------------	---------------------------------	--------

**Comparar el valor calculado con el valor de tabla**

**Toma de decisión**

$X^2_{\text{Obtenido}} > X^2_{\text{Tabla}}$
$11.04 > 9.49$

**Entonces: Se Rechaza la  $H_0$  y se Acepta la  $H_a$**

**CONCLUSIÓN ESTADÍSTICA:**

Es decir: Medir el clima organizacional como forma de analizar, la percepción que tiene los empleados acerca del entorno laboral mejorara el nivel de desempeño, productividad y calidad de servicios que ofrece la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

**4.5. ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO**

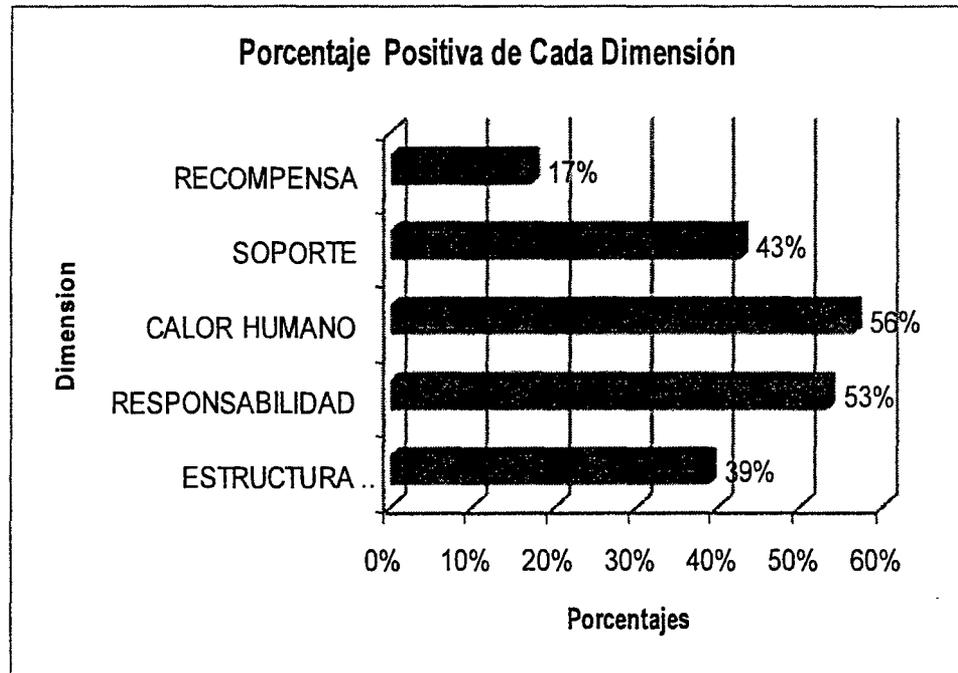
La encuesta se aplico en forma general a todo el personal de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, se analizara de lo general a lo particular.

De acuerdo a la tabulación se obtuvo, el siguiente porcentaje positivo de cada dimensión, en la cual es la dimensión que mas destaca del clima organizacional y el desempeño laboral.

A continuación, en la grafica N° 11 se puede analizar que el clima organizacional es regular ya que tres dimensiones tiene puntuación negativa o más baja del 50% la mas baja es de 17% que hace referencia a la dimensión de Recompensa por lo tanto se debe trabajar mas en esta dimensión, fomentando con promociones, ascensos y reconocimientos para recompensar el desempeño del personal.

Pasa lo contrario con la dimensión de Calor Humano, ya que es la que tiene mayor porcentaje, es decir, los empleados a nivel general perciben buenas relaciones interpersonales, participación de grupos.

GRAFICA N° 11

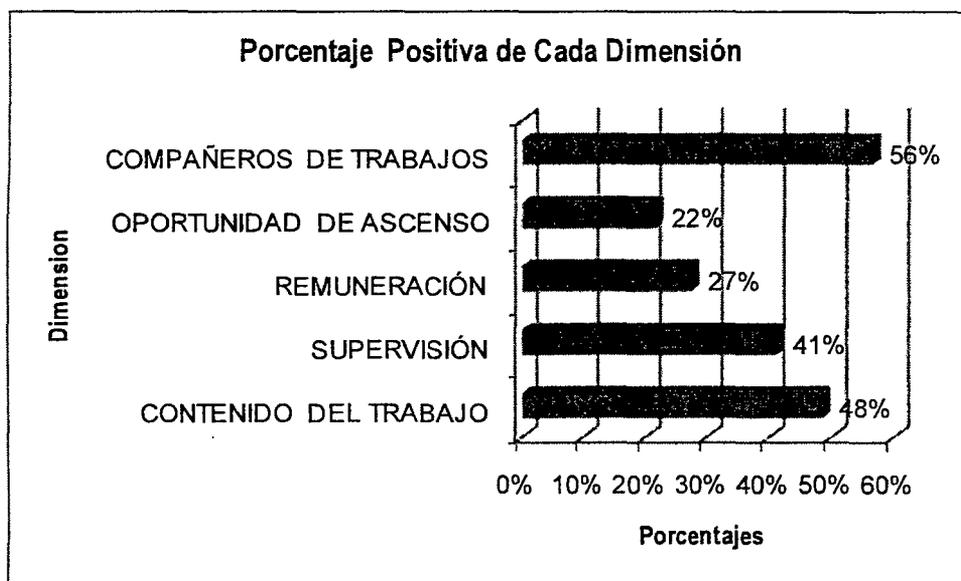


Fuente Elaborado por Fredy W. Gomez G. Agosto de 2012

A continuación, en la grafica N° 12 se puede analizar que el Desempeño Laboral es regular ya que tres dimensiones tiene puntuación negativa o más baja del 50% la mas baja es de 22% que hace referencia a la dimensión de Oportunidad de ascenso por lo tanto se debe trabajar mas en esta dimensión, promoviendo la reclasificación de mas aptos, promoción y traslados con oportunidad de ascenso del personal. Otra también mas baja es de 27% que hace referencia a la dimensión de Remuneración por lo tanto se debe trabajar mas en esta dimensión, promoviendo, sueldos adecuados al nivel de responsabilidad, prestaciones sociales justas al personal y la estabilidad laboral.

Pasa lo contrario con la dimensión Compañeros de Trabajo, ya que es la que tiene mayor porcentaje, es decir, los empleados a nivel general perciben que la cooperación, nivel afectivo y confianza es producto del Clima Organizacional.

GRAFICA N° 12



Fuente Elaborado por Fredy W. Gomez G. Agosto de 2012

#### 4.6. ESTADÍSTICA DE CONFORMIDAD DE CADA DIMENSIÓN SEGÚN ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

DIMENSIÓN	PORCENTAJE	
	5-MUY DE ACUERDO	4-DE ACUERDO
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	5.4	27.6
RESPONSABILIDAD	7	38.3
CALOR HUMANO	6.3	41.7
SOPORTE	5.5	30.8
RECOMPENSA	3	11.5
CONTENIDO DEL TRABAJO	7	34.2
SUPERVISIÓN	8.7	26.3
REMUNERACIÓN	3.3	20
OPORTUNIDAD DE ASCENSO	4	14.3
COMPANEROS DE TRABAJOS	10	38

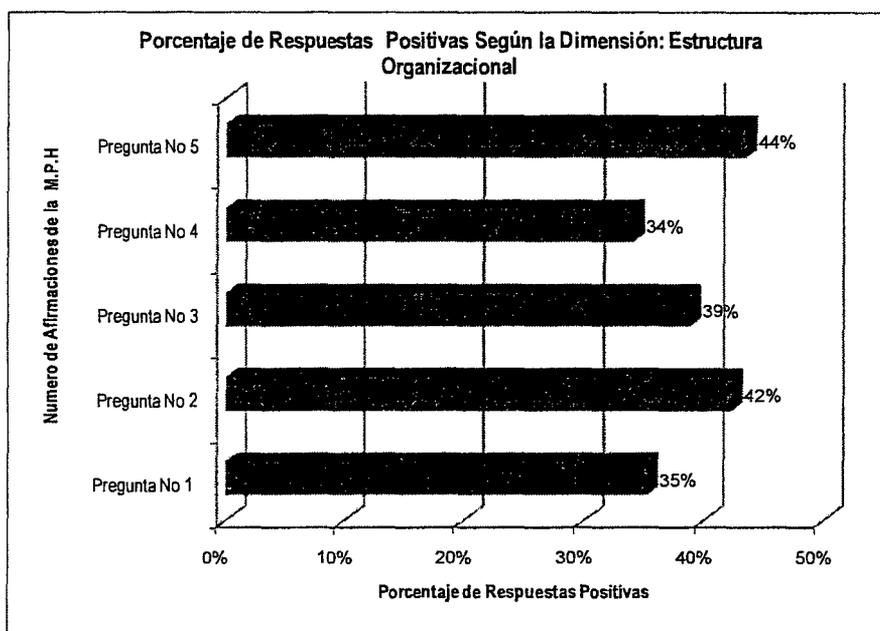
A continuación se analizaran cada una de las dimensiones por tabulación y saber el porcentaje positivo de cada dimensión:

##### 4.6.1. DIMENSIÓN: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Teniendo en cuenta el porcentaje bajo de la dimensión, se puede determinar que los empleados encuestados el 39% tienen conocimientos de las políticas, reglas y procedimientos de la institución.

Al tener 39% de conocimiento de las políticas, reglas y procedimientos de la institución se puede deducir que los empleados en gran porcentaje no tiene conocimiento de la estructura organizacional por lo tanto se crea en el ambiente un sentido de desconocimiento del manual de políticas MAPRO.

**GRAFICA N° 13**



Fuente Elaborado por Fredy W. Gomez G. Agosto de 2012

La Grafica N° 13 muestra el porcentaje positivo de las preguntas, que tiene relación con la Dimensión Estructura Organizacional.

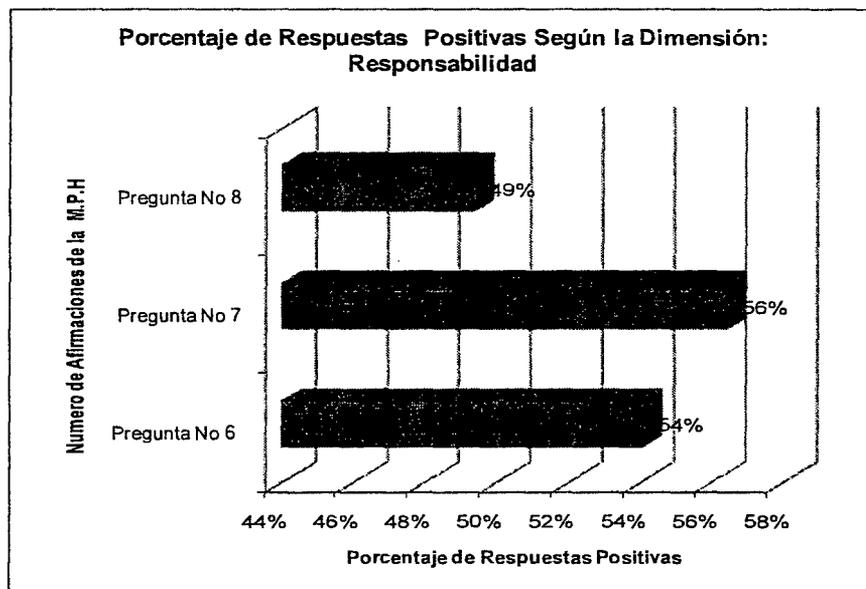
Por ejemplo el 44% de los encuestados afirma que la división de trabajo no permite que el personal llegue a la monotonía, es decir, ya que el trabajo no se hace tan rutinario pero solo el 44% de los encuestados afirma no llegar a la monotonía.

#### 4.6.2. DIMENSIÓN: RESPONSABILIDAD

Teniendo en cuenta el porcentaje regular de la dimensión, se puede determinar que los empleados encuestados el 53% tienen conocimientos de las líneas de mando delegadas entre el personal operativo para eficiencia y efectividad de las actividades.

Al tener 53% de los encuestados que tienen conocimiento de las líneas de mando de la institución se puede deducir que el personal no se siente identificado con responsabilidad al realizar sus actividades.

**GRAFICA N° 14**



Fuente Elaborado por Fredy W. Gomez G. Agosto de 2012

La Grafica N° 14 muestra el porcentaje positivo de las preguntas, que tiene relación con la Dimensión Estructura Organizacional.

Por ejemplo el 56% de los encuestados afirma que las líneas de mando delegadas entre el personal operativo con lleva la eficiencia y efectividad de las actividades.

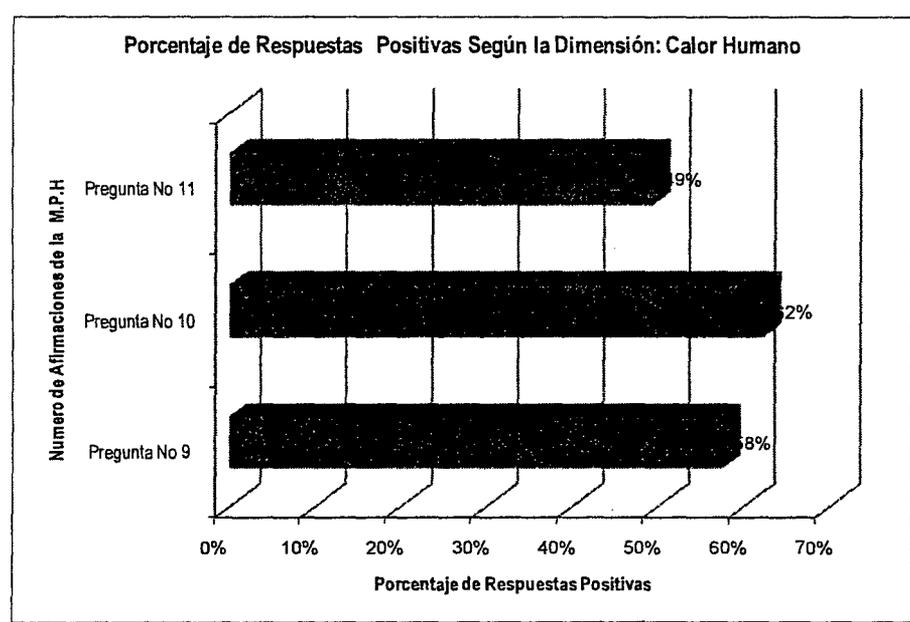
Solo el 49% afirma la eficiencia en las actividades quiere decir que el personal mismo percibe la irresponsabilidad de sus compañeros al realizar tareas y actividades.

### 4.6.3. DIMENSIÓN: CALOR HUMANO

Teniendo en cuenta el porcentaje regular de la dimensión, se puede determinar que los empleados encuestados el 53% tienen conocimientos de las líneas de mando delegadas entre el personal operativo para eficiencia y efectividad las actividades.

Al tener 56% de los encuestados significa que la dimensión de calor humano no es óptimo para la participación de grupos, relaciones interpersonales deben ser buenas ya que el pasa mayoría de tiempo el personal lo pasan en su trabajo por eso debe ser un lugar donde exista cooperación y clima armonioso.

GRAFICA N° 15



Fuente Elaborado por Fredy W. Gomez G. Agosto de 2012

La Grafica N° 15 muestra el porcentaje positivo de las preguntas, que tiene relación con la Dimensión Calor Humano.

Por ejemplo el 62% de los encuestados afirma que existen buenas relaciones interpersonales en la entidad.

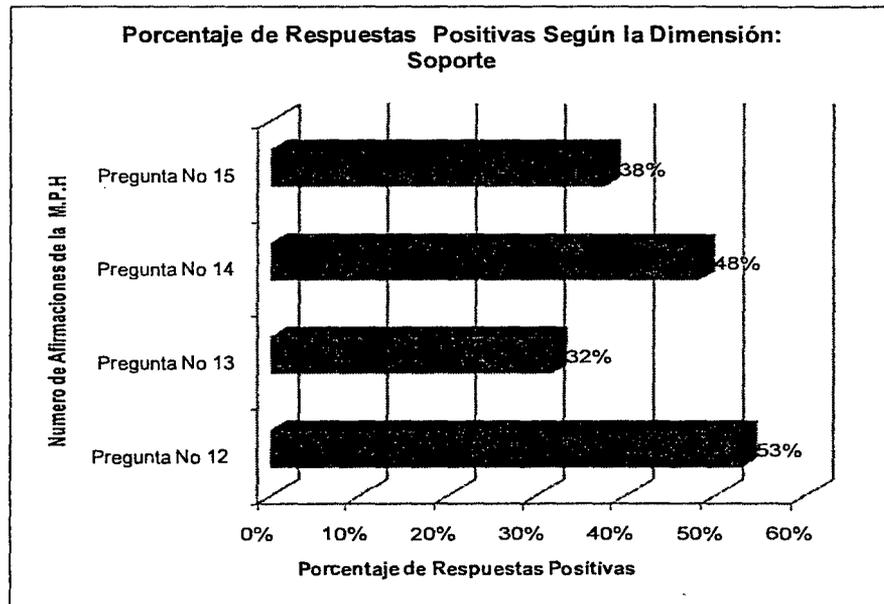
Solo el 49% de los encuestados respondió que el calor humano que se percibe logra en el personal un excelente nivel afectivo, se deduce que los empleados no necesariamente en su mayoría le interesan el nivel afectivo. Se debería incentivar actividades para que exista mayor confianza entre los compañeros para plantear sus asuntos personales y de trabajo, ya se a con asesorías individuales o programas de integración extra laborales.

**4.6.4. DIMENSIÓN: SOPORTE**

Teniendo en cuenta el porcentaje bajo de la dimensión, se puede determinar que los empleados encuestados el 43% tienen conocimientos de las políticas, reglas y procedimientos de la institución.

Al tener 43% significa que la imagen que perciben los empleados de sus jefes es la de líderes no participativos, es decir, no lo tienen como ejemplo donde ellos puedan imitarlo, no existe confianza y apoyo.

**GRAFICA N° 16**



Fuente Elaborado por Fredy W. Gomez G. Agosto de 2012

La Grafica N° 16 muestra el porcentaje positivo de las preguntas, que tiene relación con la Dimensión soporte.

Por ejemplo el 53% de los encuestados afirma que la comunicación es afectiva, con sus compañeros, por lo tanto no existe un trabajo en equipo eficiente del personal.

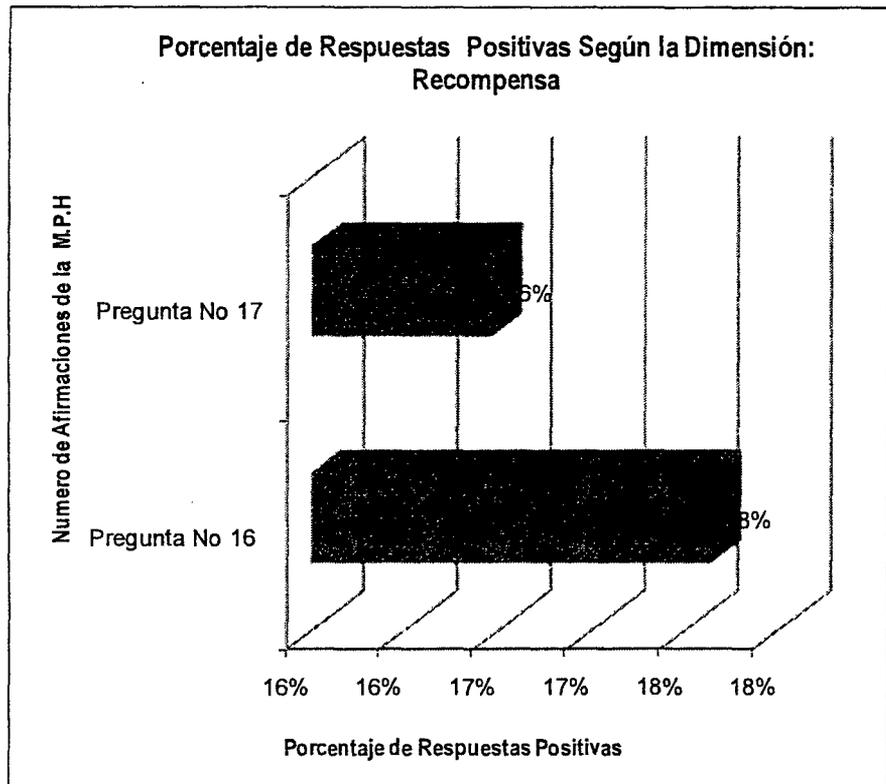
Pero solo el 32% de los encuestados afirmaron positivamente, quiere decir que el tipo de liderazgo que impera en la entidad no es el mas productivo se ve un grado de control alto, donde el jefe solo entabla relaciones de trabajo, cosa que afirma que el jefe es una persona líder que mueve a los empleados a cumplir con los objetivos de la institución, esto no es malo porque si fuera lo contrario se destacaría por ser un líder liberal.

#### **4.6.5. DIMENSIÓN: RECOMPENSA**

Teniendo en cuenta el porcentaje muy bajo de la dimensión, se puede determinar que los empleados encuestados que solo el 17% están conforme con las políticas de promoción, ascensos y que el reconocimiento es una costumbre.

Al tener 17% significa que los empleados perciben mas como favores políticos y no políticas de ascenso y promoción para desarrollarse como profesional dentro de la institución.

#### **GRAFICA N° 17**



Fuente Elaborado por Fredy W. Gomez G. Agosto de 2012

La Grafica N° 17 muestra el porcentaje positivo de las preguntas, que tiene relación con la Dimensión Recompensa.

Por ejemplo el 18% de los encuestados afirma que las políticas de promoción y ascenso de la institución son adecuados para el personal, quiere decir, que gran parte del personal siente no desarrollarse profesionalmente y sus meritos no son reconocidos.

Solo el 16% de los encuestados afirmaron positivamente, quiere decir que el reconocimiento no se gana por meritos del personal si no por costumbre políticos. Por tanto el personal percibe que no se le ascenderá de cargo por meritos más sino por costumbre de cargos de confianza.

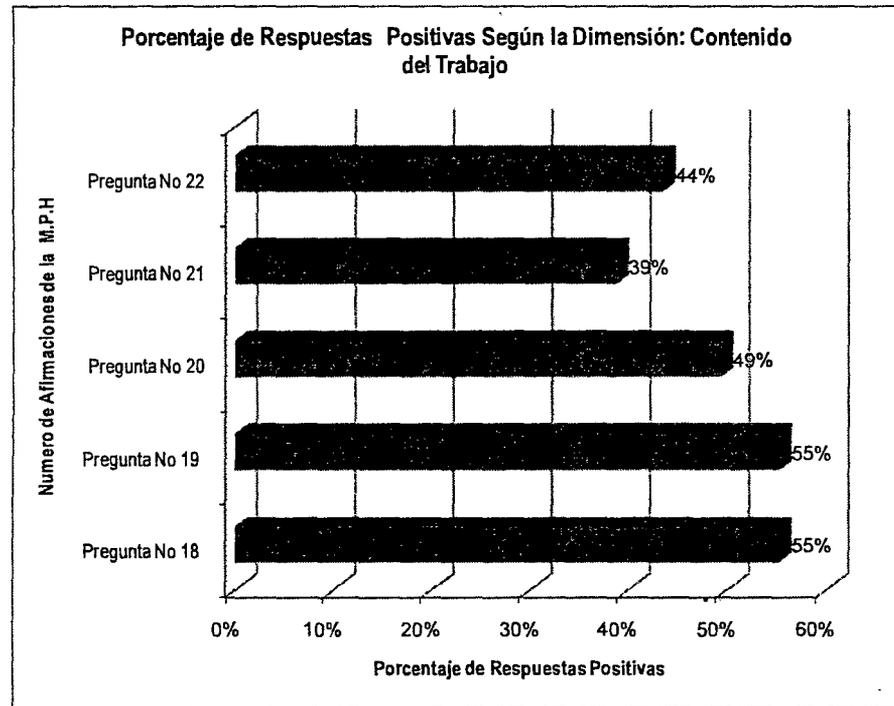
**4.6.6. DIMENSIÓN: CONTENIDO DEL TRABAJO**

Teniendo en cuenta el porcentaje regular de la dimensión, se puede determinar que los empleados encuestados el 48% del personal logra:

buen desempeño, tiene responsabilidad con su trabajo, resultados esperados y siente que logra un status con su trabajo.

Al tener 48% de los encuestados significa que la dimensión contenido de trabajo es regular.

**GRAFICA N° 18**



Fuente Elaborado por Fredy W. Gomez G. Agosto de 2012

La Grafica N° 18 muestra el porcentaje positivo de las preguntas, que tiene relación con la Dimensión contenido de trabajo.

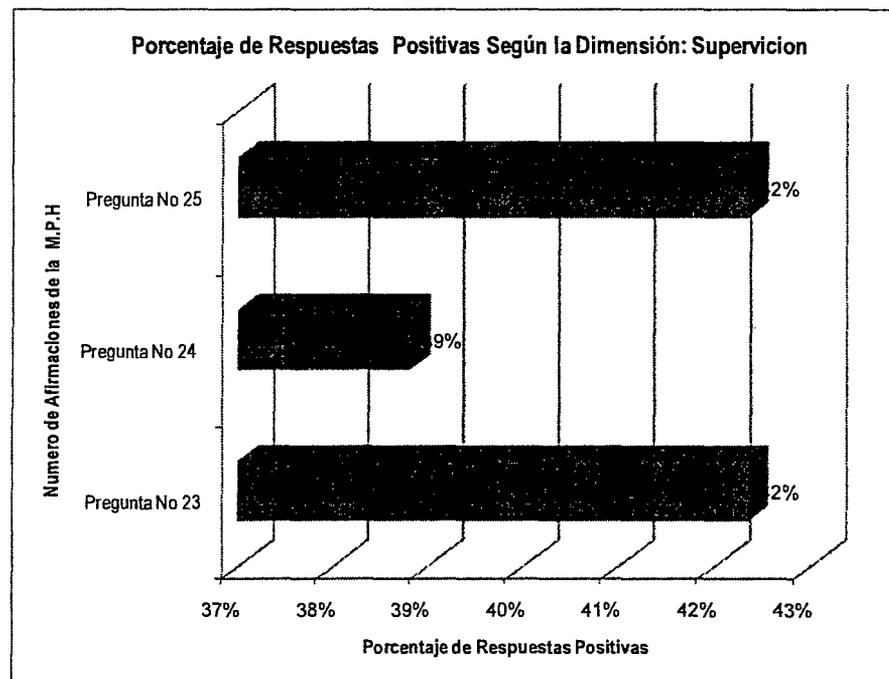
Por ejemplo el 55% de los encuestados afirma que si se logra un buen desempeño entonces falta un ambiente favorable de facilidades de equipos y materiales son factores que influyen para el personal.

Solo el 39% de los encuestados respondió que al realizar su trabajo se enfoca en los logros esperados, significa que hay actividades proyectos que no se logran en su totalidad.

#### 4.6.7. DIMENSIÓN: SUPERVISIÓN

La supervisión lo realizan los directores para saber si se están cumpliendo con al tareas que han realizado. Ya que da la percepción de que existe planeación de orden. Teniendo en cuenta el porcentaje regular de la dimensión, se puede determinar que los empleados encuestados el 41% percibe que hay supervisión y desean que deben tener supervisión se concluye que hay gran parte de empleados que no desean ser supervisados es un punto en contra para la administración.

GRAFICA N° 19



Fuente Elaborado por Fredy W. Gomez G. Agosto de 2012

La Grafica N° 19 muestra el porcentaje positivo de las preguntas, que tiene relación con la Dimensión supervisión.

Por ejemplo el 42% de los encuestados percibe que hay supervisión y desean que la institución debe tener supervisión

Pero solo el 39% de los encuestados afirmaron que la acción de supervisión es producto de liderazgo de los directivos, significa que se

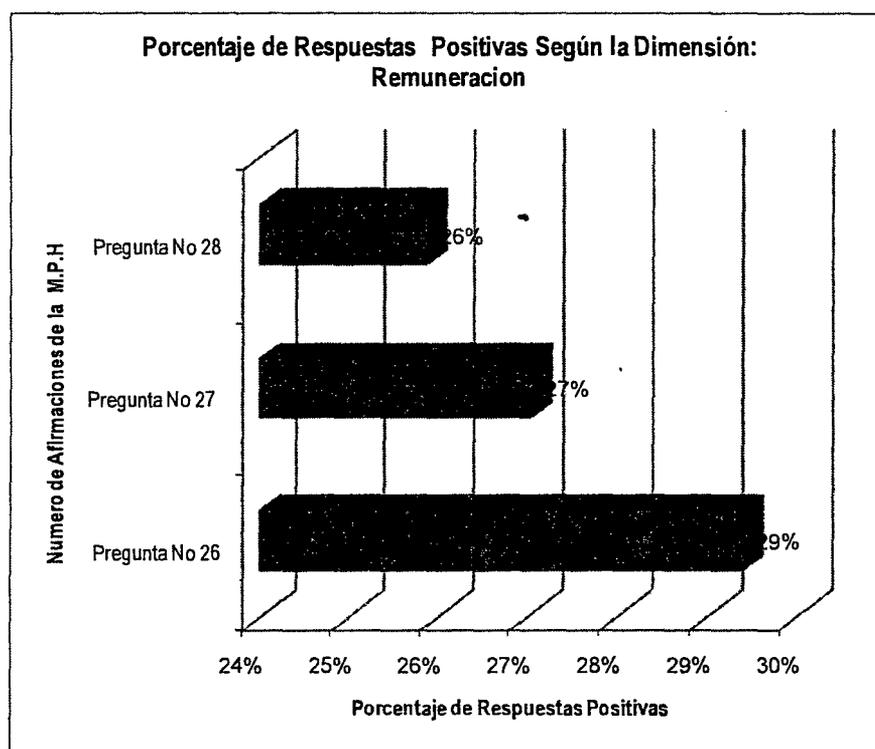
puede realizar reuniones de trabajo no tan seguidas, hacer una retroalimentación de la semana y no supervisión todos los días.

#### 4.6.8. DIMENSIÓN: REMUNERACIÓN

Teniendo en cuenta el porcentaje bajo de la dimensión, se puede determinar que los empleados encuestados que solo el 27% están conforme con el sueldo que se percibe, prestaciones sociales que se otorga y la estabilidad laboral.

Al tener 27% significa que los empleados perciben están la remuneración acorde a sus responsabilidades que hay gran parte de empleados que desean tener mejor remuneración conforme al perfil profesional del personal.

GRAFICA N° 20



Fuente Elaborado por Fredy W. Gomez G. Agosto de 2012

La Grafica N° 20 muestra el porcentaje positivo de las preguntas, que tiene relación con la Dimensión Remuneración.

Es notorio que mas del 50% no este contento con su salario, este tema es muy difícil cambiar de un día para otro y de que los empleados se sientan satisfechos, ya que de la casualidad que por lo general nadie esta contento con su salario.

Aun que el personal no se siente satisfecho con su salario. Se ve en un alto porcentaje cumple con el trabajo prometido, es decir, no es una causal de que no hagan bien las cosas.

Por ejemplo el 29% de los encuestados afirma que el sueldo que percibe es el adecuado quiere decir que la mayoría siente que no es remunerado de acuerdo al perfil profesional, actividades y tareas asignadas

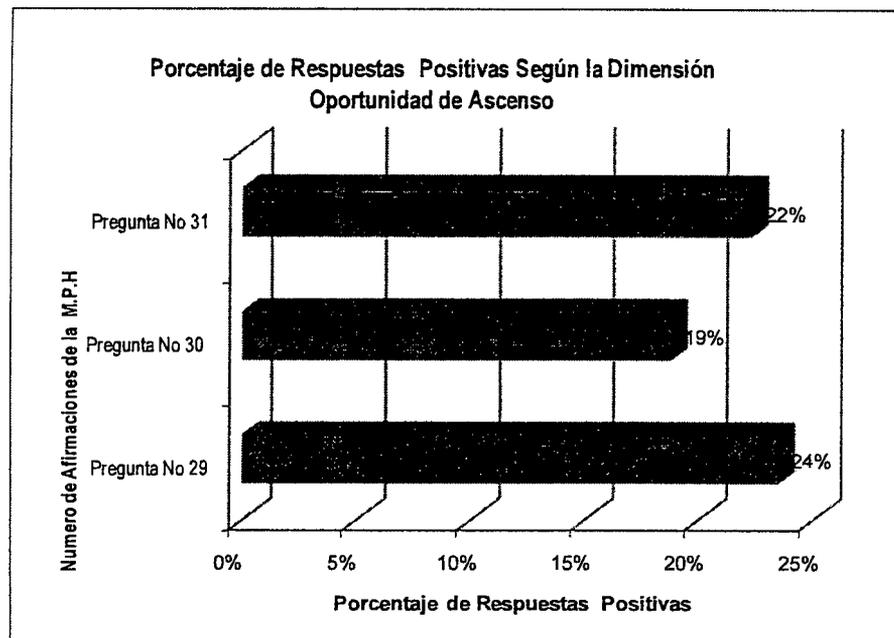
Solo el 26% de los encuestados afirma que la estabilidad laboral es una constante, quiere decir que un porcentaje alto siente la transferencia de cargo como una expectativa mensual.

#### **4.6.9. DIMENSIÓN: OPORTUNIDAD DE ASCENSO**

Teniendo en cuenta el porcentaje muy bajo de la dimensión, se puede determinar que los empleados encuestados que solo el 22% esta conformé con la oportunidad de ascenso, promoción y oportunidad de ascenso se realice el traslado. Sueldo que se percibe, prestaciones sociales que se otorga y la estabilidad laboral.

Al tener 27% significa que los empleados perciben están la remuneración acorde a sus responsabilidades que hay gran parte de empleados que no desean tener mejor remuneración conforme al perfil profesional del personal.

#### **GRAFICA N° 21**



Fuente Elaborado por Fredy W. Gomez G. Agosto de 2012

La Grafica N° 20 muestra el porcentaje positivo de las preguntas, que tiene relación con la Dimensión Oportunidad de Ascenso.

Por ejemplo el 29% de los encuestados afirma que se realiza la reclasificación como oportunidad de ascenso, mas del 50% no esta conforme con una reclasificación para tener la oportunidad de ascenso si no el de desarrollarse dentro del área que labora,

Solo el 19% de los encuestados afirma como oportunidad de ascenso se realiza la promoción, quiere decir que un porcentaje alto no esta conforme con la promoción como una oportunidad de ascenso. si no el de una constante en un puesto acorde al perfil profesional del personal.

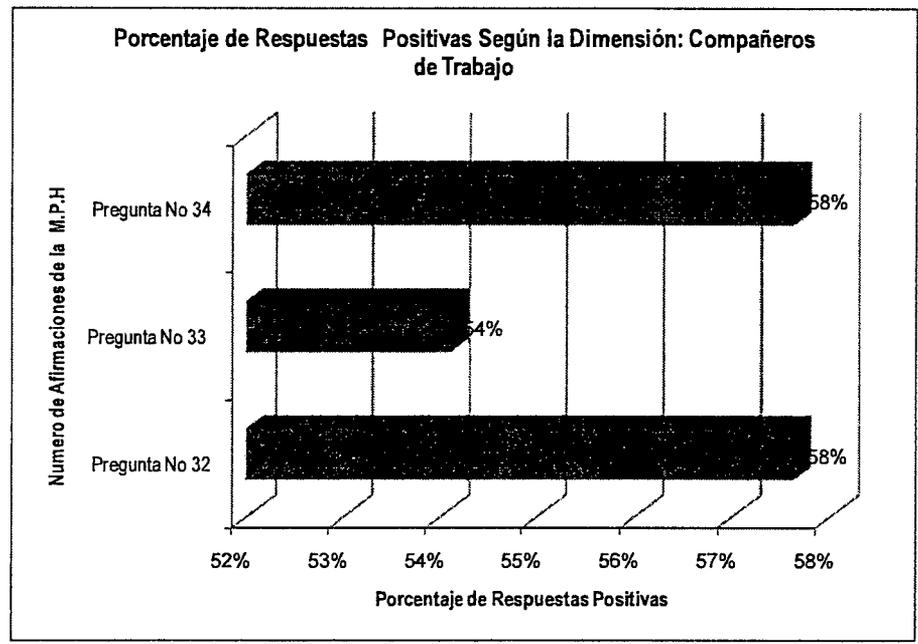
#### 4.6.10. DIMENSIÓN: COMPAÑEROS DE TRABAJOS

Esta dimensión se refiere a la existencia de trabajo en equipo, ya que el hombre es más productivo cuando mas se integra a su grupo de trabajo y la organización.

Teniendo en cuenta el porcentaje regular de la dimensión, se puede determinar que los empleados encuestados el 56% del personal

manifestaron que existe compañerismo de trabajo lo cual indica que no se trabaja en grupo y que no existe participación del individuo en la institución lo cual va generar ineficiencia en la atención de usuarios.

GRAFICA N° 22



Fuente Elaborado por Fredy W. Gomez G. Agosto de 2012

La Grafica N° 22 muestra el porcentaje positivo de las preguntas, que tiene relación con la Dimensión compañeros de trabajo.

Básicamente el 50% de los empleados encuestados, respondieron que existe frecuencia ayuda y colaboración con sus compañeros de trabajo y por lo tanto no existe una buena relación con sus compañeros.

El 58% de los encuestados afirma que perciben esa cooperación en la institución, y que participan ayudando a solucionar problemas de su área, esto es realmente importante por que se ve reflejado el trabajo en equipo y lo importante es que solo el 58% de los empleados lo percibe esto es un punto en contra para la administración de la institución

Solo el 54% de los encuestados respondió que el nivel afectivo entre compañeros es producto del clima organizacional de pronto en este punto

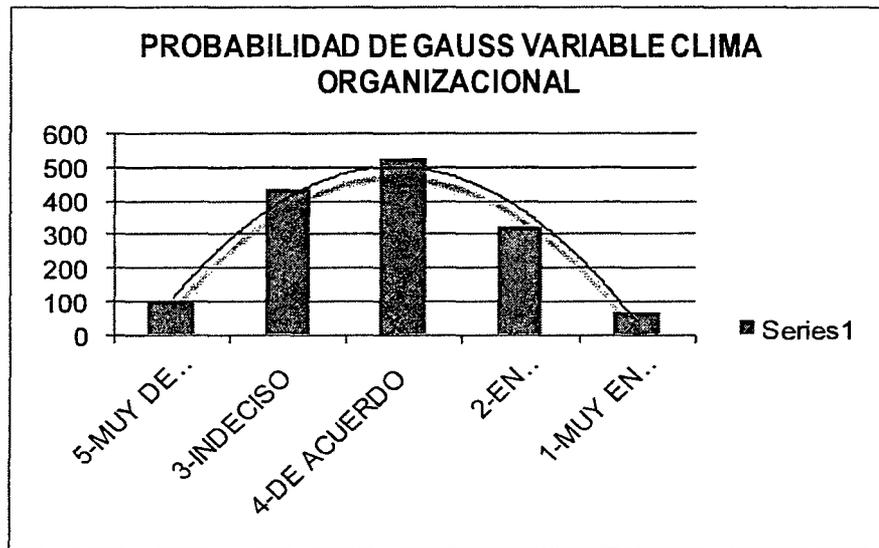
se puede realizar actividades, coordinar grupos deportivos y crear espacios especiales ya se celebrando una fecha especial.

**4.6.11. PROBABILIDAD GRAFICA - CAMPANA DE GAUSS**

**TABLA N° 15**

CATEGORÍA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL				
5-MUY DE ACUERDO	3-INDECISO	4-DE ACUERDO	2-EN DESACUERDO	1-MUY EN DESACUERDO
95	436	524	322	68

**GRAFICA N° 23**



**TABLA N° 16**

CATEGORÍA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL				
5-MUY DE ACUERDO	3-INDECISO	4-DE ACUERDO	2-EN DESACUERDO	1-MUY EN DESACUERDO
30	51	114	58	2

GRAFICA N° 24

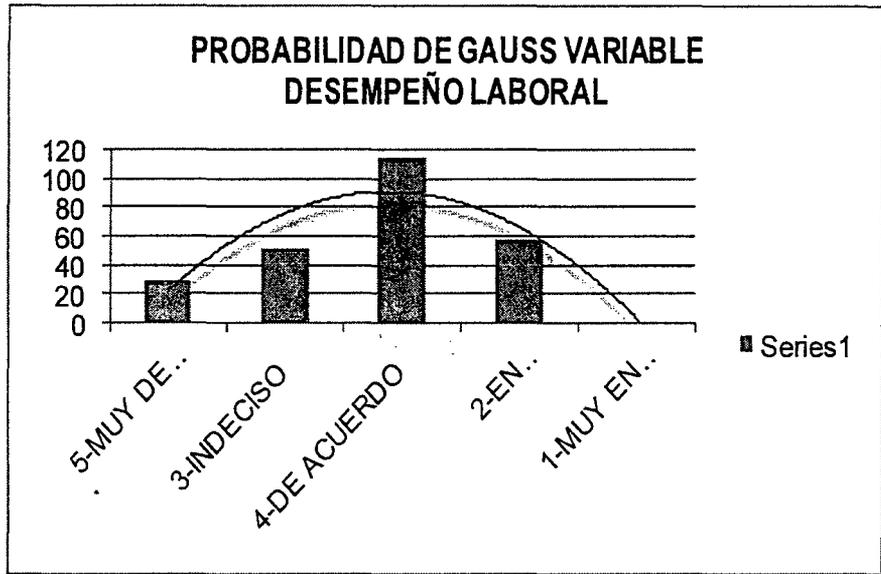
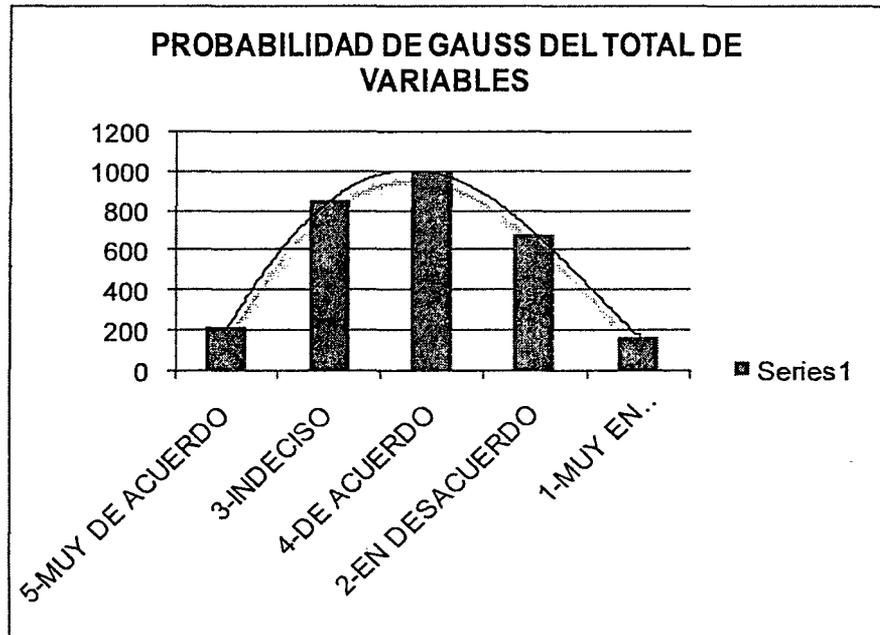


TABLA N° 17

CATEGORÍAS DEL TOTAL DE VARIABLES				
5-MUY DE ACUERDO	3-INDECISO	4-DE ACUERDO	2-EN DESACUERDO	1-MUY EN DESACUERDO
208	851	991	679	161

GRAFICA N° 25



## CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos se concluye de la siguiente manera:

1. 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 solido y agradable, al observar la tabla nº 14 y hallando la Chi cuadrada porcentaje positivo grafica nº 11 y 12.
2. 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, al observar la tabla nº 13 y hallando la Chi cuadrada igualmente el 43% en el soporte positivo grafica nº 11.
3. 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, resultará en el desarrollo negativo de la institución, al observar la tabla nº 11 y hallando la Chi cuadrada igualmente el 39% en el soporte positivo grafica nº 11.
4. Al analizar las diez dimensiones del instrumento de investigación y contrastarlo con la hipótesis general, se concluye en un porcentaje mínimo en la motivación,

participación, trabajo en equipo, comunicación y apoyo, lo cual influye internamente en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, al observar la tabla nº 11, 12 y 13 y hallando la Chi cuadrada igualmente el porcentaje positivo grafica nº 11 y 12.

5. El contenido de trabajo en la organización es mantener un trabajo que permita al personal tener una gran satisfacción, orgullo y sentido de pertenencia se puede desarrollar si se tiene un conocimiento real de la estructura organizacional, pero los empleados en gran porcentaje no posee conocimiento del manual de procedimientos, tupa y reglamentos de la institución, al observar la tabla nº 11 y hallando la Chi cuadrada igualmente el 48% en el soporte positivo grafica nº 12.
6. El personal requiere supervisión permanente para cumplir con sus responsabilidades consideran la retribución, ascenso y distribución como un factor para cumplir con sus deberes con la responsabilidad correspondiente, al observar la tabla nº 12 y hallando la Chi cuadrada igualmente el 41% en el soporte positivo grafica nº 12.
7. Inexistencia de comunicación efectiva y calidad de interacciones entre las gerencias para el logro de objetivos, presencia de rivalidad entre contratados y nombrados, en cuanto a la oportunidad de ascenso, cooperación, nivel afectivo y confianza entre compañeros de trabajo, al observar la tabla nº 13 y hallando la Chi cuadrada igualmente el 43% en el soporte positivo grafica nº 11.

## RECOMENDACIONES

1. Hacer un análisis del clima organizacional con los resultados de los trabajos elaborados paralelamente en la institución como lo es el de la comunicación administrativa, con el fin de profundizar en la causas de la preocupante situación del desempeño laboral que existe entre las diferentes gerencias de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.
2. Implementar un ambiente de trabajo favorable, facilidades de equipos y materiales de trabajo que inciden en el buen desempeño laboral, la eficiencia, productividad y calidad de servicios de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.
3. Realizar capacitaciones sobre sistemas de trámite y sistemas de suministro para lograr un cambio de actitud, como base para mejorar el desempeño de funciones de la misma manera profundo análisis al designar al personal, dentro de la administración de la institución.
4. Generación de un programa de cursos orientados a mejorar los aspectos de motivación, participación, trabajo en equipo, comunicación interpersonal y apoyo al personal para que desarrolle sus iniciativas.
5. Fortalecimiento de los sistemas de administración organizacional, especialmente aquellos que promueven eficiencia en el trabajo lo cual genera en el personal tener satisfacción, orgullo y sentido de pertenencia en la institución.
6. Buscar mecanismos para mejorar los sueldos para el personal según competencias

y resultados de la misma forma distribución equitativa en ascensos y promociones.

7. La institución debe implantar Capacitaciones de liderazgo a los directivos para mejorar su rendimiento y logro de objetivos en común, el de cada persona de su equipo y el del propio equipo de trabajo, a la par para evitar conflictos laborales desarrollar cursos para mejorar la comunicación y se debe implementar el trabajo en equipos necesarios para un mejor desempeño.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Brunet, L. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, Diagnóstico y Consecuencias. México: Trillas.
- Cabrera, G. (2000). Clima Organizacional en las Empresas Chilenas. Volumen I.
- Certo, S. (2001). Administración Moderna. Bogotá. Prentice Hall.
- Chiavenato, (1999). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición.
- Chiavenato, I. (2003). Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill. Bogotá.
- Colmenarez, J. (2000). Clima Organizacional en la Empresa Compañía Anónima Para el Desarrollo de la Zona Industrial de Barquisimeto Comdibar, C.A.
- Defd. R. Comportamiento Humano en el Trabajo.
- Dessler, G. (1998). La Dirección de las Personas y Organizaciones en el Siglo XXI. Prentice Hall. Nueva York.
- Daus, K Y Jhon, N. (2000). Comportamiento Humano en el Trabajo.
- Drucker, P. (2002). La Gerencia en la Sociedad Futura. Editorial Norma. Santafé de Bogotá.
- De La Torre, F. (2007). Relaciones Humanas en el Ámbito Laboral.
- Espinoza, N. Antología de la Administración. (5ª.Ed.) Editorial San Marcos. Lima.
- Fernández, A (1989). Concepto del Clima Institucional. Apuntes de Educación. Dirección y Administración.
- Fayol, H (1975).. Administración Industrial y General. Ediciones Herrero Hnos. México DF.
- Flores. G. J. (2001). El comportamiento humano en las organizaciones. Universidad de lima.

- Gonzales, L (1989). La Dirección de Recursos Humanos en el Horizonte del 2000. En Alta Dirección. Barcelona.
- Gomez, M. Balkin L. y Cardy, R. (2001). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. pearson educación. Madrid
- Hill, C. Gareth, J. (1996). Administración estratégica. (3ª. ed.) Bogotá.
- Kast, Fremont y Janes, R. Administración en las Organizaciones. (2ª. ed.) México DF.
- Rodríguez, P. José, M. El Factor Humano en la Empresa.
- Llunas, R. Javier (2005). Integración de Recursos Humanos.
- Socorro, O. Martin, G. (1999). Comportamiento Organizacional, un Enfoque Latinoamericano.

#### FUENTES ELECTRÓNICAS

- Brunet, L. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, Diagnóstico y Consecuencias. Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/20314/1/Master%20M.A.Deza%20Egea%2028-06-2011.pdf>
- Cabrera, G. (2000). Clima Organizacional en las Empresas Chilenas. Recuperado. link <http://www.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>
- Chiavenato, (1999). Administración de Recursos Humanos. Recuperado de [http://www.freelibros.com/administracion/administracion-de-recursos-humanos-5ta-edicion-idalberto-chiavenato.html\\_recursos\\_humanos](http://www.freelibros.com/administracion/administracion-de-recursos-humanos-5ta-edicion-idalberto-chiavenato.html_recursos_humanos)
- Chiavenato, I. (2003). Gestión del Talento Humano. Recuperado de <http://www.buenastareas.com/materias/resumen-libro-gestion-del-talento-humano-de-idalberto-chiavenato/20>
- Colmenarez, J. (2000). Clima Organizacional en la Empresa Compañía Anónima Para el Desarrollo de la Zona Industrial de Barquisimeto Recuperado de [http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha/params/title/climaorgan](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/climaorgan)

izacional-empresa-compa%C3%B1a-anonima-desarrollo-zona  
industrial-barquisimeto-comdibar/id/37736436.html

- Defd. R. Comportamiento Humano en el Trabajo. Recuperado de [http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha/params/title/comportamiento-humano-trabajo/id/37736032.html](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/comportamiento-humano-trabajo/id/37736032.html)
- Dessler, G. (1998). La Dirección de las Personas y Organizaciones en el Siglo XXI. Recuperado de <http://revistadigital.eae.fcs.ucr.ac.cr/index.php/component/content/article/2-numero-actual/47-liderazgo-y-educacion-hacia-una-gestion-educativa-de-calidad.html>
- Daus, K Y Jhon, N. (2000). Comportamiento Humano en el Trabajo. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n58/jherranz.html>
- Drucker, P. (2002). La Gerencia en la Sociedad Futura. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/3922295/Drucker-Peter-La-Gerencia-En-La-Sociedad-Futura>
- Espinoza, N. Antología de la Administración. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/36432309/Antologia-Teorias-Administracion>
- Fayol, H (1975).. Administración Industrial y General. Recuperado de <http://editlib.org/noaccess/16251>
- Hill, C. Gareth, J. (1996). Administración estratégica. Recuperado de <http://www.up.edu.pe/postgrado/eduejecutiva/Paginas/JER/Detalle.aspx?IdElemento=136>
- Kast, Fremont y Janes, R. Administración en las Organizaciones. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/admyorgm1m-1.htm>
- Rodríguez, P. José, M. El Factor Humano en la Empresa. Recuperado de [http://books.google.com.pe/books/about/El\\_Factor\\_Humano\\_en\\_la\\_Empresa.html?id=29pt8F8szxwC&redir\\_esc=y](http://books.google.com.pe/books/about/El_Factor_Humano_en_la_Empresa.html?id=29pt8F8szxwC&redir_esc=y)

# ANEXOS

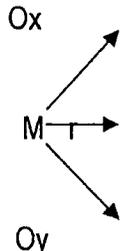
# MATRIZ DE CORRELACIÓN

## ESQUEMA DE LA MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA”

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<b>INVESTIGACIÓN</b>					
¿De que manera el clima organizacional incide en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica?	Analizar y evaluar los factores del clima organizacional y como incide en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.	El clima organizacional incide positivamente en el desempeño laboral de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.	<b>Variable Independiente</b> X: Clima Organizacional	Del variable objeto de estudio se desagrega en un conjunto de indicadores que permitieron obtener los resultados esperados y alcanzar los objetivos	<b>TIPO DE INVESTIGACION</b> Por el tipo de la investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación aplicada, como consecuencia del estudio de hechos y fenómenos respecto a la incidencia del clima organizacional y el desempeño laboral, en el personal de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, siendo un problema de interés social • Descriptivo,

				generales y específicos planteados en el presente trabajo de investigación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta,</li> <li>• Análisis,</li> <li>• Síntesis,</li> <li>• Deductivo,</li> <li>• Inductivo,</li> <li>• Estadístico.</li> </ul>
SUB PROBLEMAS	OBJETIVOS ESPECIF.	SUB HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se relaciona el clima organizacional y desempeño del personal administrativo de la institución?</li> <li>• ¿Cuáles son las condiciones en la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El clima organizacional incide en mejorar desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica</li> </ul>	<b>Variable Dependiente Y:</b> Desempeño Organizacional	X <sub>1</sub> Estructura Organizacional X <sub>2</sub> Responsabilidad X <sub>3</sub> Calor Humano X <sub>4</sub> Soporte X <sub>5</sub> Recompensa	<b>a) Diseño de la Investigación,</b> Para el diseño de la investigación, se empleo el diseño no experimental: transeccional - descriptivo-correlacional, según el siguiente esquema: Donde: M: Muestra O: Observación X: Clima Organizacional Y: Desempeño Laboral

<p>cual labora el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica?</p> <p>• ¿Cómo Evaluar el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica?</p>	<p>Huancavelica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar las condiciones en la cual labora el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.</li> <li>• Evaluar el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El conocimiento de las condiciones en la cual labora el personal administrativo incide en el buen rendimiento de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.</li> <li>• La Evaluación del desempeño laboral incide en la mejora de capacitación del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.</li> </ul>		<p>Y<sub>1</sub> Contenido del Trabajo</p> <p>Y<sub>2</sub> Supervisión</p> <p>Y<sub>3</sub> Remuneración</p> <p>Y<sub>4</sub> Oportunidad de Ascenso</p> <p>Y<sub>5</sub> Compañeros de Trabajo</p>	<p>r: Relación de Variables</p>  <p><b>b) La población</b> La población motivo de esta investigación está conformada por 303 trabajadores considerados en planilla, personal cas y servicios no personales, personal administrativo que prestan servicios profesionales en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, debido a que de ella se extraerá la información necesaria para su respectivo análisis y diagnóstico del clima organizacional y su relación con las funciones establecidas por la organización.</p> <p><b>c) La muestra</b> La muestra utilizada de la fuerza</p>
---	--	--	--	--	---

					<p>laboral en la presente investigación, consta de 85 personas conformada por el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica. Siendo dicha muestra en orden aleatoria y al azar de trabajadores comprendido entre; trabajadores nombrados, trabajadores por CAS y servicios no personales, por diferente tipo de trabajo con un margen de error del 5%.</p> <p><b>d) Las principales técnicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La observación directa.</li> <li>• El análisis de contenido.</li> </ul> <p><b>e) Los principales instrumentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La encuesta.</li> <li>• Cuaderno de registro.</li> <li>• Cuestionarios.</li> <li>• Juicio de expertos.</li> </ul>
--	--	--	--	--	--

# FOTOGRAFÍAS

FOTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN (ENCUESTA) N° 01



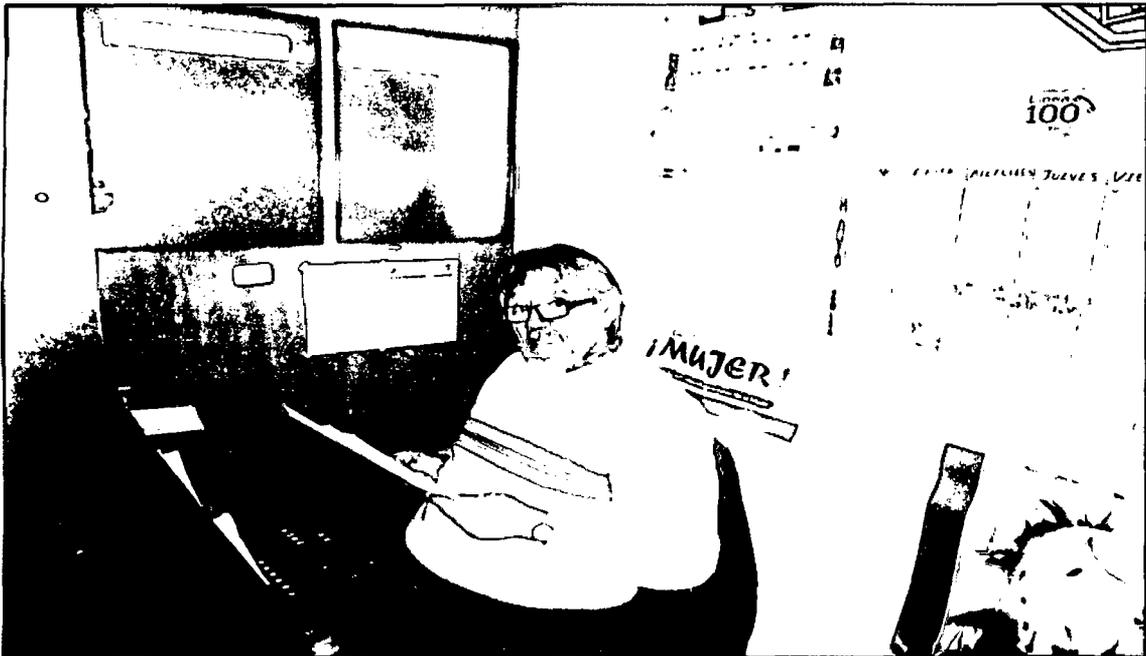
FOTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN (ENCUESTA) N° 02



FOTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN (ENCUESTA) N° 03



FOTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN (ENCUESTA) N° 04



# **INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**E. A. P. DE ADMINISTRACIÓN**

**FICHA DE ENCUESTA**

**TESIS:** "CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA"

Las afirmaciones que usted va a encontrar son proposiciones, con las que estará de acuerdo o en desacuerdo. Por favor le pedimos que nos diga que tan de acuerdo está usted con cada uno de estas proposiciones. La encuesta es anónima.

El presente tiene por objetivo ***"Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica"***.

Lea usted comprensivamente y conteste a las afirmaciones marcando con "X" en una sola categoría, teniendo en cuenta la siguiente escala:

- (5) MUY DE ACUERDO
- (4) DE ACUERDO
- (3) INDECISO
- (2) EN DESACUERDO
- (1) MUY EN DESACUERDO

**I. CLIMA ORGANIZACIONAL:**

<b>DIMENSIÓN: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>						
<b>Nº</b>	<b>AFIRMACIÓN</b>	<b>CATEGORÍAS</b>				
		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
01	La descripción de los cargos del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica está bien definida.					
02	Existen políticas, reglas y procedimientos claros en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.					
03	La estructura organizacional la Municipalidad Provincial de Huancavelica es la más adecuada.					
04	El concepto de departamentalización, en cuanto a la estructura de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, es entendida correctamente.					

05	La división de trabajo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica no permite que el personal llegue a la monotonía (rutina).					
<b>DIMENSIÓN: RESPONSABILIDAD</b>						
N°	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		5	4	3	2	1
06	En la Municipalidad Provincial de Huancavelica las Lineas de mando están claramente definidas.					
07	En la Municipalidad Provincial de Huancavelica existen muchas actividades delegadas entre el personal operativo.					
08	En la Municipalidad Provincial de Huancavelica las actividades realizadas por el personal son eficientes y eficaces.					
<b>DIMENSIÓN: CALOR HUMANO</b>						
N°	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		5	4	3	2	1
09	El calor humano que se percibe en la Municipalidad Provincial de Huancavelica permite la participación de grupos (equipos) de trabajo.					
10	El calor humano que se percibe en la Municipalidad Provincial de Huancavelica permite buenas relaciones interpersonales					
11	El calor humano que se percibe en la Municipalidad Provincial de Huancavelica permite lograr en el personal un excelente nivel afectivo.					
<b>DIMENSIÓN: SOPORTE</b>						
N°	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		5	4	3	2	1
12	La comunicación es efectiva en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.					
13	El tipo de liderazgo que impera en la Municipalidad Provincial de Huancavelica es el más productivo.					
14	La calidad de las interacciones entre el personal la Municipalidad Provincial de Huancavelica es aceptable.					
15	En la Municipalidad Provincial de Huancavelica se desarrollan los equipos de trabajo como soporte del éxito empresarial.					
<b>DIMENSIÓN: RECOMPENSA</b>						
N°	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		5	4	3	2	1

14

16	En la Municipalidad Provincial de Huancavelica existen políticas de promoción y ascenso para recompensar el desempeño del personal.					
17	En la Municipalidad Provincial de Huancavelica el reconocimiento como recompensar el desempeño del personal es una costumbre.					

II. DESEMPEÑO LABORAL:

**DIMENSIÓN: CONTENIDO DEL TRABAJO**

N°	AFIRMACIÓN	CATEGORIAS				
		5	4	3	2	1
18	El personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica al realizar su trabajo logra buen desempeño.					
19	El personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica al realizar su trabajo lo hace con mucha responsabilidad					
20	El personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica al realizar su trabajo se enfoca en los logros esperados (resultados).					
21	El personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica al realizar su trabajo siente que logra un estatus.					
22	El personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica al realizar su trabajo lo hace con mucha autonomía.					

**DIMENSIÓN: SUPERVISIÓN**

N°	AFIRMACIÓN	CATEGORIAS				
		5	4	3	2	1
23	La acción de supervisión en la Municipalidad Provincial de Huancavelica se realiza de tal forma que se genere confianza entre el personal.					
24	La acción de supervisión en la Municipalidad Provincial de Huancavelica es producto del tipo de liderazgo adoptado por los directivos.					
25	La acción de supervisión en la Municipalidad Provincial de Huancavelica se realiza basado en la comunicación como soporte del éxito empresarial.					

**DIMENSIÓN: REMUNERACIÓN**

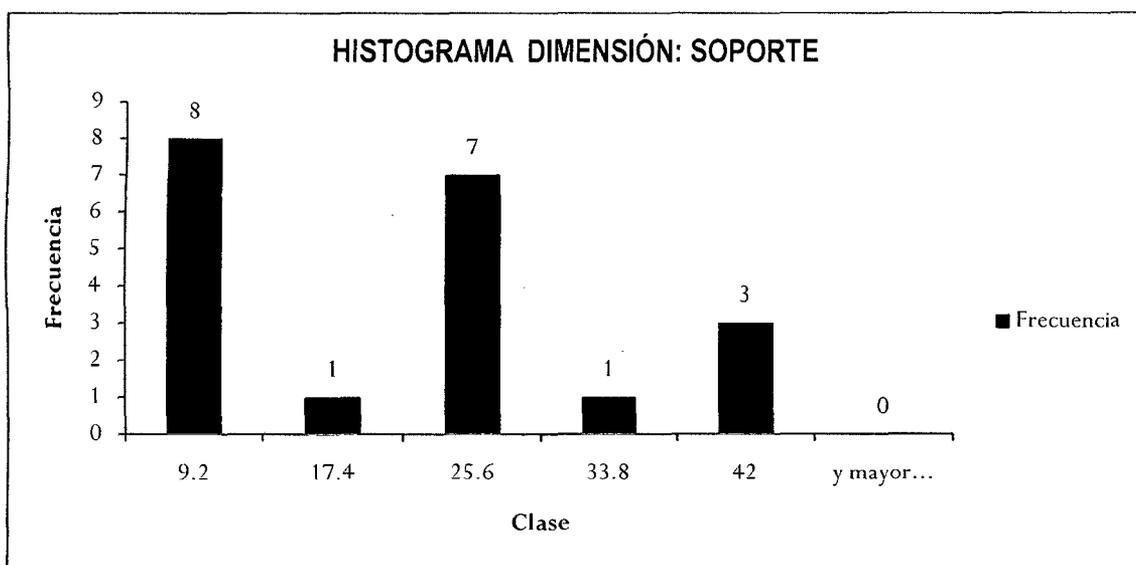
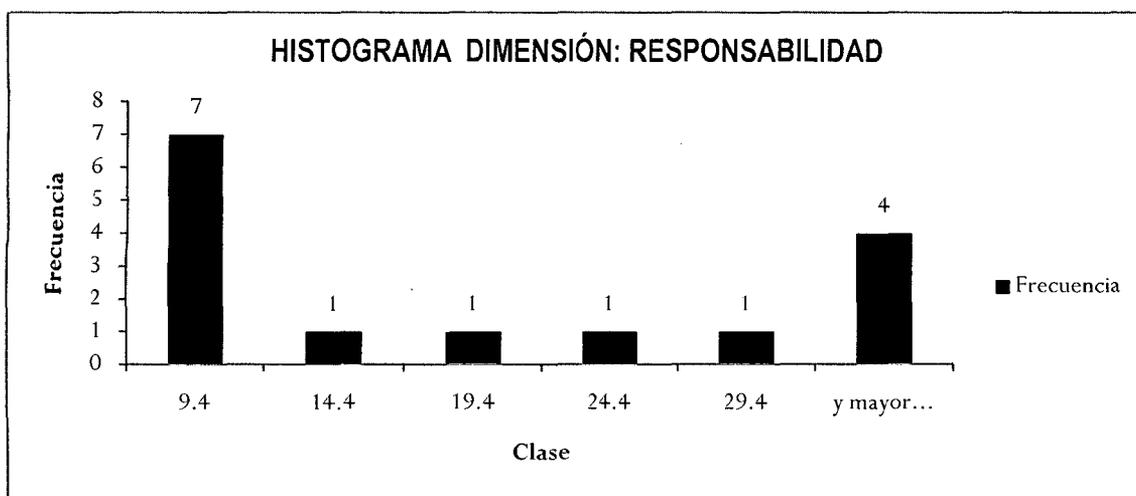
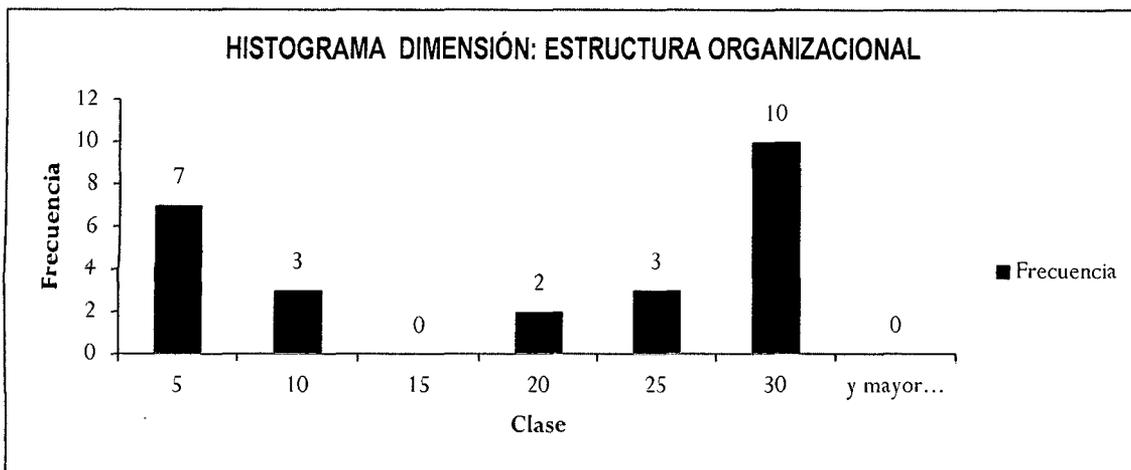
N°	AFIRMACIÓN	CATEGORIAS				
		5	4	3	2	1
26	En su opinión el sueldo que percibe el personal de la Municipalidad Provincial de Huancavelica es el adecuado al nivel de responsabilidad					

	que tiene.					
27	Las prestaciones sociales que se otorga al personal dela Municipalidad Provincial de Huancavelica son por su desempeño laboral.					
28	Estabilidad laboral en la Municipalidad Provincial de Huancavelica es una constante.					
<b>DIMENSIÓN: OPORTUNIDAD DE ASCENSO</b>						
N°	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		5	4	3	2	1
29	En la Municipalidad Provincial de Huancavelica como oportunidad de ascenso se realiza siempre la reclasificación.					
30	En la Municipalidad Provincial de Huancavelica como oportunidad de ascenso se realiza siempre la promoción					
31	En la Municipalidad Provincial de Huancavelica como oportunidad de ascenso se realiza siempre el traslado.					
<b>DIMENSIÓN: COMPAÑEROS DE TRABAJOS</b>						
N°	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		5	4	3	2	1
32	En la Municipalidad Provincial de Huancavelica la cooperación entre compañeros de trabajo es producto de su clima organizacional.					
33	En de la Municipalidad Provincial de Huancavelica el nivel afectivo entre compañeros de trabajo es producto de su clima organizacional.					
34	En la Municipalidad Provincial de Huancavelica la confianza entre compañeros de trabajo es producto de su clima organizacional.					

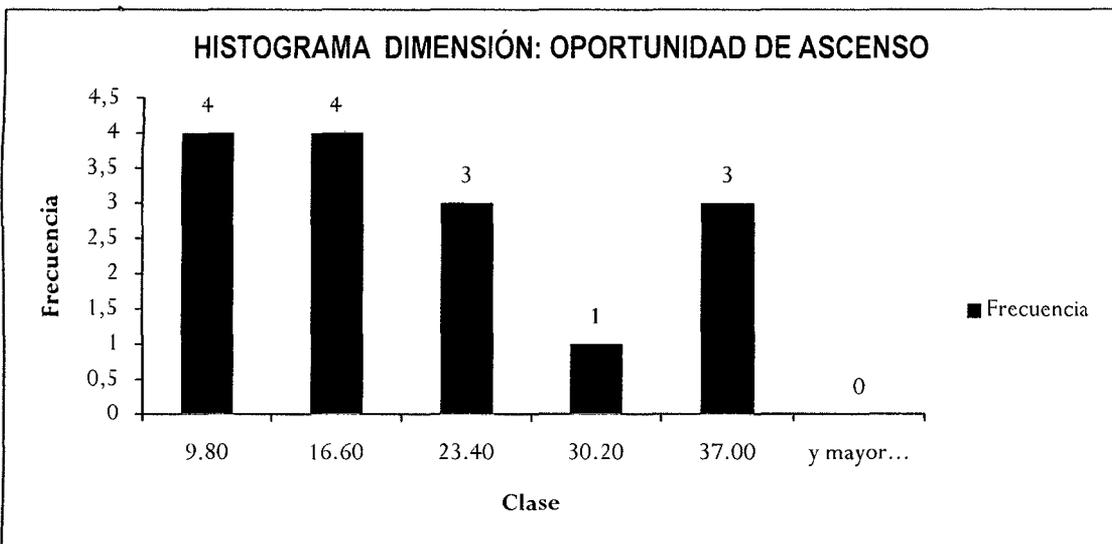
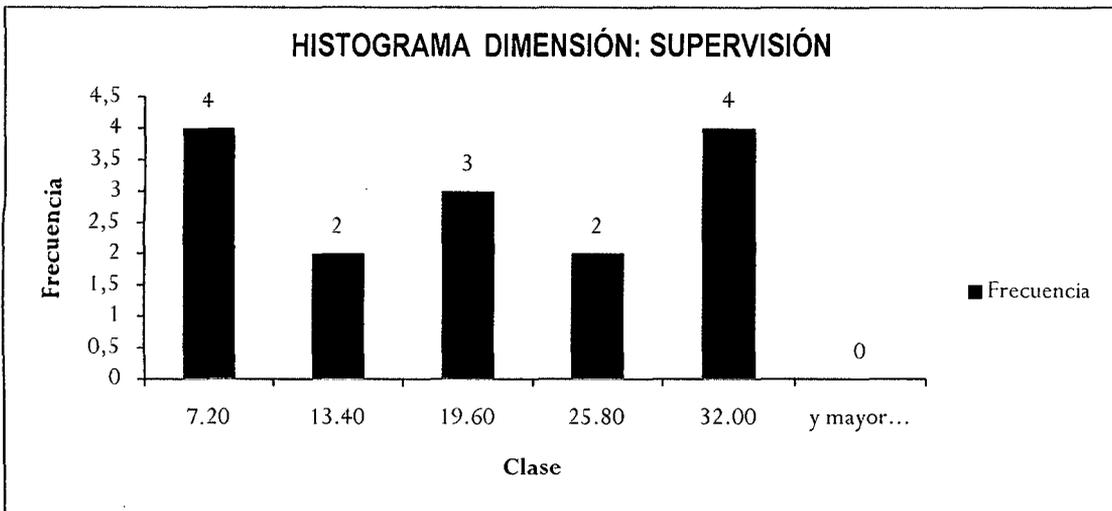
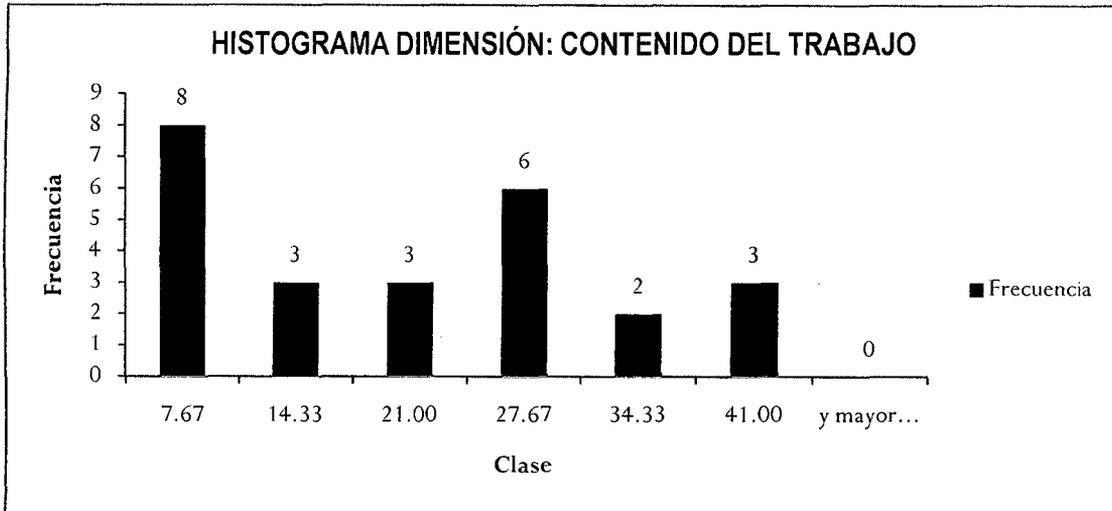
FECHA DE APLICACIÓN DE LA ENCUESTA: .....

# GRÁFICOS

## VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL



### VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL



# CUADROS

CLIMA ORGANIZACIONAL:								
DIMENSIÓN: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL								
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS					PORCENTAJE ANALISIS POSITIVA	TOTAL
		5-MUY DE ACUERDO	4-DE ACUERDO	3- INDECISO	2-EN DESACUERDO	1-MUY EN DESACUERDO		
1	La descripción de los cargos del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica está bien definida.	1	29	29	24	2	35%	85
2	Existen políticas, reglas y procedimientos claros en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.	6	30	30	19	0	42%	85
3	La estructura organizacional la Municipalidad Provincial de Huancavelica es la más adecuada.	5	28	26	23	3	39%	85
4	El concepto de departamentalización, en cuanto a la estructura de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, es entendida correctamente.	5	24	26	26	4	34%	85
5	La división de trabajo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica no permite que el personal llegue a la monotonía (rutina).	10	27	26	16	6	44%	85
		27	138	137	108	15	39%	425
DIMENSIÓN: RESPONSABILIDAD								
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS					PORCENTAJE ANALISIS POSITIVA	TOTAL
		5-MUY DE ACUERDO	4-DE ACUERDO	3- INDECISO	2-EN DESACUERDO	1-MUY EN DESACUERDO		
6	En la Municipalidad Provincial de Huancavelica las Líneas de mando están claramente definidas.	7	39	15	22	2	54%	85
7	En la Municipalidad Provincial de Huancavelica existen muchas actividades delegadas entre el personal operativo.	5	43	30	6	1	56%	85
8	En la Municipalidad Provincial de Huancavelica las actividades realizadas por el personal son eficientes y eficaces.	9	33	27	13	3	49%	85
		21	115	72	41	6	53%	255
DIMENSIÓN: CALOR HUMANO								
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS					PORCENTAJE ANALISIS POSITIVA	TOTAL
		5-MUY DE ACUERDO	4-DE ACUERDO	3- INDECISO	2-EN DESACUERDO	1-MUY EN DESACUERDO		
9	El calor humano que se percibe en la Municipalidad Provincial de Huancavelica permite la participación de grupos (equipos) de trabajo.	6	43	20	16	0	58%	85
10	El calor humano que se percibe en la Municipalidad Provincial de Huancavelica permite buenas relaciones interpersonales	8	45	17	14	1	62%	85
11	El calor humano que se percibe en la Municipalidad Provincial de Huancavelica permite lograr en el personal un excelente nivel afectivo.	5	37	27	14	2	49%	85
		19	125	64	44	3	56%	255
DIMENSIÓN: SOPORTE								
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS					PORCENTAJE ANALISIS POSITIVA	TOTAL
		5-MUY DE ACUERDO	4-DE ACUERDO	3- INDECISO	2-EN DESACUERDO	1-MUY EN DESACUERDO		
12	La comunicación es efectiva en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.	3	42	22	16	2	53%	85
13	El tipo de liderazgo que impera en la Municipalidad Provincial de Huancavelica es el más productivo.	8	19	35	21	2	32%	85
14	La calidad de las interacciones entre el personal la Municipalidad Provincial de Huancavelica es aceptable.	6	35	25	18	1	48%	85
15	En la Municipalidad Provincial de Huancavelica se desarrollan los equipos de trabajo como soporte del éxito empresarial.	5	27	23	24	6	38%	85
		22	123	105	79	11	43%	340
DIMENSIÓN: RECOMPENSA								
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS					PORCENTAJE ANALISIS POSITIVA	TOTAL
		5-MUY DE ACUERDO	4-DE ACUERDO	3- INDECISO	2-EN DESACUERDO	1-MUY EN DESACUERDO		
16	En la Municipalidad Provincial de Huancavelica existen políticas de promoción y ascenso para recompensar el desempeño del personal.	3	12	27	25	18	18%	85
17	En la Municipalidad Provincial de Huancavelica el reconocimiento como recompensar el desempeño del personal es una costumbre.	3	11	31	25	15	16%	85
TOTAL		6	23	58	50	33	17%	170
		95	524	436	322	68	1445	

13

DESEMPEÑO LABORAL:								
DIMENSIÓN: CONTENIDO DEL TRABAJO								
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS					PORCENTAJE ANALISIS POSITIVA	TOTAL
		5-MUY DE ACUERDO	4-DE ACUERDO	3- INDECISO	2-EN DESACUERDO	1-MUY EN DESACUERDO		
18	El personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica al realizar su trabajo logra buen desempeño.	6	41	22	15	1	55%	85
19	El personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica al realizar su trabajo lo hace con mucha responsabilidad	9	38	22	14	2	55%	85
20	El personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica al realizar su trabajo se enfoca en los logros esperados (resultados).	6	36	27	15	1	49%	85
21	El personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica al realizar su trabajo siente que logra un estatus.	8	25	34	15	3	39%	85
22	El personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica al realizar su trabajo lo hace con mucha autonomía.	6	31	22	23	3	44%	85
		35	171	127	82	10	48%	425
DIMENSIÓN: SUPERVISIÓN								
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS					PORCENTAJE ANALISIS POSITIVA	TOTAL
		5-MUY DE ACUERDO	4-DE ACUERDO	3- INDECISO	2-EN DESACUERDO	1-MUY EN DESACUERDO		
23	La acción de supervisión en la Municipalidad Provincial de Huancavelica se realiza de tal forma que se genere confianza entre el personal.	8	28	30	18	1	42%	85
24	La acción de supervisión en la Municipalidad Provincial de Huancavelica es producto del tipo de liderazgo adoptado por los directivos.	6	27	32	17	3	39%	85
25	La acción de supervisión en la Municipalidad Provincial de Huancavelica se realiza basado en la comunicación como soporte del éxito empresarial.	12	24	23	19	7	42%	85
		26	79	85	54	11	41%	255
DIMENSIÓN: REMUNERACIÓN								
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS					PORCENTAJE ANALISIS POSITIVA	TOTAL
		5-MUY DE ACUERDO	4-DE ACUERDO	3- INDECISO	2-EN DESACUERDO	1-MUY EN DESACUERDO		
26	En su opinión el sueldo que percibe el personal de la Municipalidad Provincial de Huancavelica es el adecuado al nivel de responsabilidad que tiene.	2	23	15	31	14	29%	85
27	Las prestaciones sociales que se otorga al personal de la Municipalidad Provincial de Huancavelica son por su desempeño laboral.	5	18	20	31	11	27%	85
28	Estabilidad laboral en la Municipalidad Provincial de Huancavelica es una constante.	3	19	18	32	13	26%	85
		10	60	53	94	38	27%	255
DIMENSIÓN: OPORTUNIDAD DE ASCENSO								
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS					PORCENTAJE ANALISIS POSITIVA	TOTAL
		5-MUY DE ACUERDO	4-DE ACUERDO	3- INDECISO	2-EN DESACUERDO	1-MUY EN DESACUERDO		
29	En la Municipalidad Provincial de Huancavelica como oportunidad de ascenso se realiza siempre la reclasificación.	3	17	31	24	10	24%	85
30	En la Municipalidad Provincial de Huancavelica como oportunidad de ascenso se realiza siempre la promoción	4	12	37	23	9	19%	85
31	En la Municipalidad Provincial de Huancavelica como oportunidad de ascenso se realiza siempre el traslado.	5	14	31	22	13	22%	85
		12	43	99	69	32	22%	255
DIMENSIÓN: COMPAÑEROS DE TRABAJOS								
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS					PORCENTAJE ANALISIS POSITIVA	TOTAL
		5-MUY DE ACUERDO	4-DE ACUERDO	3- INDECISO	2-EN DESACUERDO	1-MUY EN DESACUERDO		
32	En la Municipalidad Provincial de Huancavelica la cooperación entre compañeros de trabajo es producto de su clima organizacional.	7	42	21	13	2	58%	85
33	En de la Municipalidad Provincial de Huancavelica el nivel afectivo entre compañeros de trabajo es producto de su clima organizacional.	12	34	18	21	0	54%	85
34	En la Municipalidad Provincial de Huancavelica la confianza entre compañeros de trabajo es producto de su clima organizacional.	11	38	12	24	0	58%	85
		30	114	51	58	2	56%	255
TOTAL		113	467	415	357	93	1445	
TOTAL DE LA TABLA		208	991	851	679	161	2890	

12

//

# CONSTANCIAS

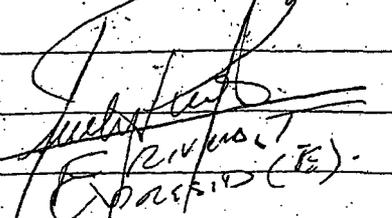
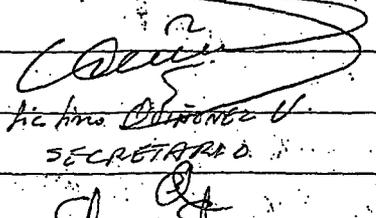
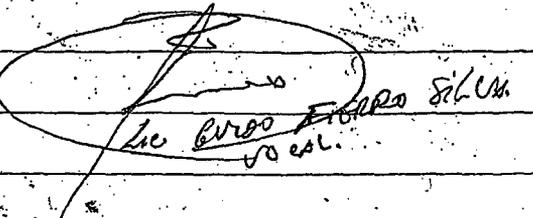
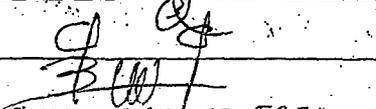
# ACTA DE SUSSENTACION DE TESIS

En la ciudad Universitaria de Huancayo, en los salones del Auditorio de la Facultad de Ciencias Empresariales, siendo las 10:00 am, del día 18 de Febrero del 2013; reunidos los miembros del jurado, qui fue designado con Resolución N.º 0515-2012-FCE-CO y 6-UNH-APR, como sigue: Anulo el Suplente y Presidente

Eco. Fredy Rivera Trucos PRESIDENTE  
Lic. Adm. Lino Andrés Quiñones Valcázar SECRETARIO  
Lic. Adm. Guido Amadeo Fierro Silva VOCALES para dar cumplimiento al acto de sustentación de la tesis "CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAYES", presentado por el Bachiller Fredy William Gómez Giraldez

quien fue declarado apto y programada la hora y fecha por Resolución N.º 053-2013-FCE-UNH, por los sustentador por un espacio de 30 minutos. Culminado la sustentación se procedió a las preguntas de los jurados, finalizado el tiempo de sustentación, se invitó al público asistente abandonar el recinto para la deliberación de los jurados. Luego de haber deliberado por jurado se llegó a las siguientes conclusiones, y simultáneamente siguiente: Mayoría

Siendo las 10:55 am. del mismo día se dio por concluido el acto dando conformidad de lo actuado firmando el pie por presentes:

  
Fredy Rivera Trucos (E)  
  
Lic. Lino Quiñones V.  
SECRETARIO  
  
Lic. Guido Fierro Silva  
VOCALES  
  
GÓMEZ GIRALDEZ FREDY W.



**SECRETARIA DOCENTE**

**RESOLUCIÓN N° 053-2013-FCE-UNH**

Huancavelica, 25 de Enero del 2013.

**VISTO:**

Que con el proveído N° 0301 de fecha 04 Febrero del 2013 y la Solicitud del Bachiller en Ciencias Administrativas **FREDY WILLIAM GOMEZ GIRALDEZ**; pidiendo fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, y;

**CONSIDERANDO:**

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

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

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

En uso de las atribuciones conferidas por la Ley Universitaria N° 23733 y el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica y la Resolución de Consejo Universitario N° 0196-2012-COyG-UNH-ANR de fecha 10-10-2012 el Decano de la Facultad;

**RESUELVE:**

**ARTÍCULO 1°.- PROGRAMAR** la fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis de la Bachiller en Ciencias Administrativas **FREDY WILLIAM GOMEZ GIRALDEZ**, para el día Lunes 18 de Febrero del 2013, a horas 10:00 a.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales

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

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



**DR. EDGARDO FELIX PALOMINO TORRES**  
DECANO



**LIC. ADAM DANIEL QUISPE VIDALON**  
SECRETARIO DOCENTE

C.c.  
DFEC.  
EAP. Adm.  
JURADOS  
EXPEDIENTE



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0505-2012-FCE-COyG-UNH-ANR

Huancavelica, 10 de Octubre del 2012.

**VISTO:**

El proveído N° 1666 de fecha 10-10-2012; Oficio N° 0442-2012-EAPA-FCE-UNH de fecha 01-10-12, Informe N° 015-2012-AASM-JPT-EAPA-FCE/UNH; de fecha 01-10-2012; solicitud del Bachilleres en Ciencias Administrativas **FREDY WILLIAM GOMEZ GIRALDEZ**; solicitando la Ratificación de los Miembros del Jurado, y;

**CONSIDERANDO:**

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

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

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

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

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

Que mediante Informe N° 015-2012-AASM-JPT-EAPA-FCE/UNH de fecha 01-10-2012 el docente asesor **LIC. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO** emite el resultado final de **APROBACIÓN** de la Tesis Titulado "**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA**" Presentado por el Bachiller **FREDY WILLIAM GOMEZ GIRALDEZ**.

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

**SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO 1°.- RATIFICAR** a los Miembros de Jurado para la Revisión y Sustentación de la tesis titulado: "**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA**" Presentado por el Bachiller **FREDY WILLIAM GOMEZ GIRALDEZ**.





SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0505-2012-FCE-COyG-UNH-ANR

Huancavelica, 10 de Octubre del 2012.

- |   |            |
|---|------------|
| • Lic. Adm. Yohnny HUARAC QUISPE            | Presidente |
| • Lic. Adm. Lino Andrés QUIÑONEZ VALLADOLID | Secretario |
| • Lic. Adm. Guido Amadeo FIERRO SILVA       | Vocal      |
| • Econ. Fredy RIVERA TRUCIOS                | Suplente   |

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

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

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



MG. EMILIANO REYMUNDO SOTO  
DECANO (e)



LIC. M.A.S. OSCAR MANUEL GARCIA CAJO  
SECRETARIO DOCENTE

C.c.  
DFEC.  
Interesados  
Archivo



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 083-2011-FCE-CGTUNH-ANR

Huancavelica, 28 de Setiembre del 2011.

VISTO:

Oficio N° 057-2011-CGT-EAPA-FCE-UNH de fecha 23 de Setiembre, Informe N° 07-2011-AASM-JPT-EAPA-FCE-UNH de fecha 20 setiembre del 2011 emitido por el Presidente Jurado del Proyecto de Investigación Científica presentado por los bachilleres Fredy William GOMEZ GIRALDEZ y Jorge Luis RIVAS BRAVO, y;

CONSIDERANDO:

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

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

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

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

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Ordinario del día 28-09-11 y en uso de las atribuciones que le confiere la Resolución N° 003-2011-P-CGTUNH-ANR;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- APROBAR el Proyecto de Investigación Científica titulado "EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA" presentado por los bachilleres Fredy William GOMEZ GIRALDEZ y Jorge Luis RIVAS BRAVO.

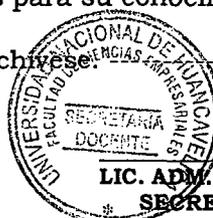
ARTÍCULO 2°.- Elévese el presente documento a las instancias pertinentes.

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

"Regístrese, Comuníquese y Archívese"



MG. EDGARDO FELIX PALOMINO TORRES  
DECANO



LIC. ADM. YOHNNY HUARAC QUISPE  
SECRETARIO DOCENTE

C.c.  
DFEC.  
Interesados  
Archivo

21 FEB. 2013

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
E.A.P. EDUC. ESPECIAL  
**RESUMIDO**  
Fecha: ..... Hora: 9:18  
Nº R: ..... Firma: .....

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA FACULTAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES E.A.P. DE ADMINISTRACIÓN

"Año de la inversión para el desarrollo rural y la seguridad alimentaria"

**INFORME N° 001 -2013/EAPA-FCE-UNH/FRT.**

**A** : DR. EDGARDO FELIX PALOMINO TORRES.  
Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales.  
**ASUNTO** : Remito Acta De Sustentación Vía Tesis Del Bachiller: Gomez Giraldez Fredy William.  
**FECHA** : Huancavelica, 21 de Febrero del año 2013.

Mediante el presente Tengo el agrado de dirigirme a su digno despacho, a fin elevar el Expediente de acta de sustentación del bachiller Gomez Giraldez Fredy William, para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración es como sigue:

- Que con resolución N° 0505-2012-FCE-COyG-UNH-ANR se designó los Miembros Jurados del plan de tesis "EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA", presentado por el Bachiller Gomez Giraldez Fredy William.
- Los miembros Jurados fueron:
  - Lic. Adm. Yohnny Huarac Quispe Presidente
  - Lic. Adm. Lino Andres Quifonez Valladolid Secretario
  - Lic. Adm. Guido Amadeo Fierro Silva Vocal
  - Econ. Fredy Rivera Trucios Suplente

Se adjunta al presente 03 actas de sustentación y copia de acta de sustentación de tesis.

Es todo cuanto informo a usted, para su conocimiento y demás fines del caso.

  
**FREDY RIVERA TRUCIOS**  
**PRESIDENTE**

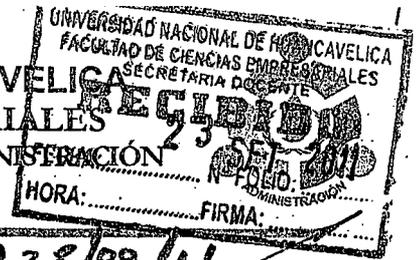
Archivo (02)



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Ciudad Universitaria de Paturpampa

AÑO DEL CENTENARIO DE MACHUPICCHU PARA EL MUNDO



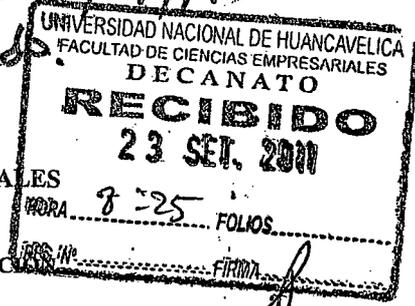
*Aprobado*  
 0.28/09/11

**OFICIO N° 057-2011-CGT-EAPA-FCE-UNH**

**A:** Mg. Edgardo PALOMINO TORRES  
 DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
 CIUDAD.-

**ASUNTO:** REMITO PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA SU APROBACIÓN

**FECHA :** Huancavelica, 22 de setiembre del 2011



Mediante el presente le expreso mis cordiales saludos, asimismo remitirle adjunto al presente un proyecto de investigación debidamente subsanada las observaciones y aprobado por los jurados, por lo que remito a su despacho para su respectiva aprobación por acto resolutivo, dicho proyecto es titulado "CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAVELICA".

Sin otro particular renuevo a Ud., mis consideraciones especiales.

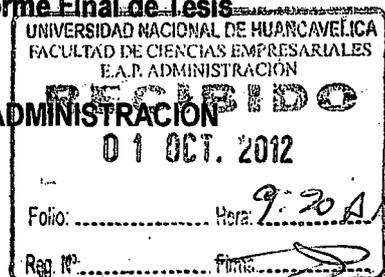
Atentamente,



*[Signature]*  
 Sr. Lino A. Quiñonez Valladolid  
 Director de la EAP. Administración

Cc.:  
 Arch.(2)  
 LAQV/yua

SOLICITO: **Revisión de Informe Final de Tesis**



**SEÑOR DIRECTOR DE LA ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

S.D.

Yo, **GOMEZ GIRALDEZ Fredy William**, identificado con DNI 41840072, con domicilio en la Av. San Cristóbal N° 289, con código de matrícula N° 2005411174 de esta ciudad, egresado de la EAP de administración de la facultad de ciencias empresariales, ante usted con el debido respecto me presento y expongo:

Que habiendo culminado el informe final del proyecto de tesis **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA”** con (Resolución N° 247-2011-FCE-UNH) y (Resolución N° 083-2011-FCE-CGTUNH-ANR), en condición de ex alumno de la EAP de administración con grado de bachiller recorro a su digno despacho con la finalidad de solicitar la aprobación de tesis para la sustentación posterior, toda vez que se termino su elaboración de manera satisfactoria lo cual corrobora el informe del asesor asignado.

POR LO EXPUESTO:

A usted. Señor director suplico acceder mi petición por ser justa.

Huancavelica 01 de Octubre del 2012

*RECEBIDO*  
*[Handwritten signature]*  
*[Handwritten initials]*

Atentamente

**FREDY. W GOMEZ GIRALDEZ**  
**DNI N° 41840072**

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA  
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

“AÑO DE LA INTEGRACIÓN NACIONAL Y EL RECONOCIMIENTO DE  
NUESTRA DIVERSIDAD”

**INFORME N° 144-2012-GAF/MPH**  
Huancavelica, 17 de abril del 2012

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL HUANCAMELICA GERENCIA - MUNICIPAL	
<b>RECEPCION</b>	
17 ABR. 2012	N° Reg. 303
Nombre: E-6417	Hora
Firma: <i>[Signature]</i>	

A : CPC. LORENZO F. BERNALDO SABUCO  
Gerente Municipal

ASUNTO : SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN

Ref. : EXPEDIENTE DE TRÁMITE DOCUMENTARIO N° 6417

Mediante el presente me dirijirme a su despacho con la finalidad de saludarle así mismo informarle que mediante el documento de la referencia solicitan autorización para la elaboración de recolección de datos para el proyecto de Tesis “El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de La Municipalidad Provincial de Huancavelica”, por tal razón remito el documento de la referencia para que a través de la Gerencia se emita la autorización correspondiente, se adjunta documento con (06) folios.

Es todo cuanto informo a usted, para su conocimiento y fines

Atentamente:



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL HUANCAMELICA  
*[Signature]*

OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACION RECEPCION	
18 ABR. 2012	E-6417
<i>[Signature]</i>	

OFICINA GENERALES DE ADMINISTRACION RECEPCION	
18 ABR. 2012	Fecha: <i>[Signature]</i>
N° Reg: 6417	Hora: 11:17

C.c  
Archivo

AEF/oar  
N° EXP. SYTRA 037/MPH  
Pase A: *[Signature]*  
*su Atencion sobre*  
*recibido*  
Folios: *2*  
Fecha: 18 ABR. 2012  
Hora:

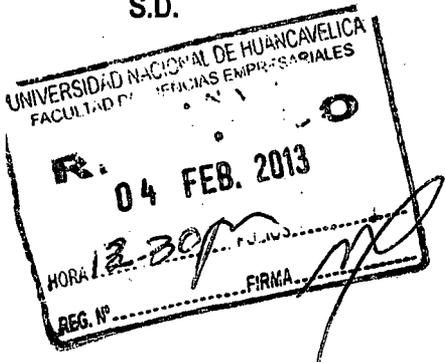
N° EXP. SYTRA GW/MPH  
Pase A: *GAF*  
*se autoriza para*  
*que se recolecten datos*  
Folios: *seis*  
Fecha: *recolectados de*  
Hora: *datos*

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL HUANCAMELICA  
*[Signature]*  
GERENTE MUNICIPAL

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL HUANCAMELICA  
*[Signature]*  
GERENTE MUNICIPAL

SOLICITO: FECHA Y HORA PARA SUSTENTACIÓN DE PROYECTO DE TESIS

SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA UNH  
S.D.



Yo, GOMEZ GIRALDEZ Fredy William, identificado con DNI 41840072, con domicilio legal en la Av. San Cristóbal N° 289 de esta ciudad, estudiante de la EAP de administración de la facultad de ciencias empresariales, con código de matrícula N° 2005411174, ante usted con el debido respeto me presento y expongo:

Que, habiendo cumplido con todos los criterios establecidos en el curso de titulación por tesis de la Escuela Académica Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales, habiendo sido revisado por el comité de jurados y emitido informe por el presidente se cumplió ampliamente con los requisitos. Considerando lo anterior se aprobó el informe final de proyecto de tesis El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica. Para lo cual se me solicitó la entrega de 3 ejemplares, así como el informe de miembros de jurado. Recorro a su despacho para la fecha de sustentación de proyecto de tesis que conjuntamente con los miembros jurados se acordó para el 18 de febrero del 2013 a horas 10:00 am en el auditoria de la facultad, para si se me otorgue el grado de licenciado en Ciencias Administrativas para lo cual adjunto lo siguiente.

- Derecho de trámite.
- Recibo por alquiler de auditorio de facultad para sustentación de tesis con equipo.

POR LO EXPUESTO:

A usted. Señor director suplico acceder mi petición por ser justa.

Huancavelica, 05 de Febrero de 2013

Atentamente

FREDY. W GÓMEZ GIRALDEZ  
DNI N° 41840072