



UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO
VALDIZAN” DE HUÁNUCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS



**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN
EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES Y FUNCIONARIOS DEL
GOBIERNO REGIONAL HUÁNUCO - 2015”**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN

TESISTAS:

- APOLINARIO ORTEGA, Luis Miguel
- NOLASCO FABIAN, Yoel
- SILVA SOLIS, Rey Fausto

ASESOR:

Dr. Julio David Martel Zevallos

HUÁNUCO – PERÚ

2017

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a mis padres, por su inigualable sacrificio y paciencia logramos salir adelante, que con amor y fe cultivaron valores y bellas enseñanzas. A mi madre, por ser la persona que me ha enseñado a esforzarme siempre durante mi trayecto estudiantil. A mi padre quien con sus consejos ha sabido guiarme hacia un destino de éxito.

Luis Miguel APOLINARIO ORTEGA

La presente tesis está dedicada a Dios por guiarme por un buen camino. A mi familia, que siempre me han dado su apoyo incondicional en todo momento.

YoeI NOLASCO FABIAN

La presente tesis está dedicada a mi Madre por darme su cariño incondicional, por mostrarme el camino correcto de la vida y sobre todo por ayudarme a no perder mi fe en Dios y en mis objetivos profesionales.

Rey Fausto SILVA SOLIS

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestro divino creador y todo poderoso Dios, por darnos vida y salud para poder seguir materializando nuestros más anhelados proyectos personales.

A la Universidad Nacional Hermilio Valdizán por darnos la oportunidad de llegar a ser parte de esta gloriosa casa de estudio, y poder cumplir nuestra meta de ser profesionales.

Al Dr. Julio David Martel Zevallos por su apoyo y asesoramiento los cuales fueron fundamentales en la realización del presente tesis, y en general a todo los docentes de la E.A.P. de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional “Hermilio Valdizan”, quienes contribuyeron en el desarrollo de nuestra formación profesional inculcándonos tanto conocimientos científicos como la práctica de principios y valores que harán de nosotros, personas de bien en la sociedad.

También agradecemos a nuestros profesores de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, por su paciencia, respeto y profesionalismo durante estos cinco años de estudio y esfuerzo y dedicación.

A los trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional de la ciudad de Huánuco quienes dedicaron tiempo para poder nosotros llevar a cabo la realización de las encuestas que fueron de gran realce para el éxito del proyecto. Gracias Dios, gracias padres, hermanos, y amigos.

Los Tesistas.

RESUMEN

Para realizar el presente trabajo de investigación hemos formulado el problema sobre el “clima organizacional y su influencia en rendimiento laboral de los trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional Huánuco periodo 2015”. En el ámbito internacional así como también en el Perú se pone énfasis en mantener un adecuado clima organizacional, fomentando el trabajo en equipo y logro de resultados a través de las buenas prácticas como valores morales y éticos. En el desarrollo de la problemática podemos decir que en el Gobierno Regional de la ciudad de Huánuco no se genera un ambiente propicio donde el trabajador puede desempeñar muy bien sus labores y/o funciones.

El principal objetivo de este trabajo ha sido determinar la influencia del clima organizacional en el rendimiento laboral de los trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional de la ciudad de Huánuco.

El tipo de investigación es aplicado porque se utilizaron instrumentos y técnicas de medición para dar propuestas de solución al problema planteado. El nivel de investigación es explicativo porque se realizó la correlación de causa-efecto de las variables. El método utilizado fue el analítico-sintético y el diseño de investigación es no experimental, transeccional descriptivo y causal.

El presente estudio se realizó sobre una población de 112 trabajadores que fue igual a la muestra.

Los resultados de la encuesta reflejaron hechos relevantes, en primer lugar solamente un 26.72% de los trabajadores del Gobierno Regional de la ciudad Huánuco respondieron que sus compañeros cumplen con sus labores de manera eficaz y otro

22.36% respondieron que sus compañeros realizan sus labores de acuerdo a lo establecido en el Mof y el Rof de la institución.

También se identificó que las relaciones sociales tiene un alto grado en la influencia en el rendimiento laboral en el Gobierno Regional de la ciudad de Huánuco porque un 32.20% respondió que se practica una comunicación abierta entre los gerentes y los trabajadores y un 47.36% contestó que es escasa la práctica de compañerismo entre ellos. Y se determinó que la motivación tiene un alto grado de influencia en las Rendimiento laboral en los trabajadores y funcionarios en el Gobierno Regional de la ciudad de Huánuco porque un 82% se manifestó estar en desacuerdo porque la institución no premia a los trabajadores por el cumplimiento de sus funciones; un 41% de los trabajadores manifestó que los trabajadores no son capacitados por parte de la institución; un 29.52% manifestó que en el Gobierno Regional de la ciudad de Huánuco no existe el compromiso de parte de los trabajadores y funcionarios hacia los objetivos de la institución. Mientras que un 42% manifestó estar en desacuerdo sobre la existencia de confianza y apoyo entre trabajadores y funcionarios para el logro de los objetivos de la institución.

LOS INVESTIGADORES

ÍNDICE

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Índice	vi
Índice de tablas	vii
Índice de gráficos	viii
Introducción	viii

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema.....	11
1.2. Formulación de problemas.....	14
1.3. Objetivos.....	15
1.4. Hipótesis de investigación.....	16
1.5. Variables.....	17
1.6. Justificación.....	19
1.7. Viabilidad.....	20
1.8. Limitaciones.....	21

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación.....	22
2.2. Bases teóricas.....	27
2.3. Definición de conceptos términos básicos.....	64

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Nivel de investigación.....	68
3.2. Tipos de investigación.....	68
3.3. Métodos.....	68
3.4. Diseño de investigación.....	69
3.5. Población y muestra.....	70
3.6. Técnicas e instrumentos.....	72
3.7. Procesamiento de datos.....	72

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados obtenidos.....	73
4.2. Discusión de resultados.....	89
CONCLUSIONES	95
SUGERENCIAS	97
BIBLIOGRAFÍA	98
ANEXOS	101

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un factor preponderante el cual favorece al rendimiento laboral de los miembros de una organización, por ello se hace necesario mantener un clima favorable dentro de las organizaciones para que este pueda repercutir en la mejora de la producción e incremento del nivel de la productividad de los trabajadores dentro de la organización.

La presente tesis se llevó a cabo mediante la formulación del problema sobre el “clima organizacional y su influencia en el rendimiento laboral de los trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional de la ciudad de Huánuco, periodo 2015”.

En el ámbito internacional existe la tendencia en el que las organizaciones ponen mayor énfasis en mantener un adecuado clima organizacional, donde desarrollan diversas estrategias de motivación para alcanzar un óptimo rendimiento del trabajador dentro de su centro de trabajo.

En el Perú diversas organizaciones están adoptando por mejorar las capacidades del personal, poniendo énfasis en el clima organizacional teniendo como todo aquello que rodea al trabajador en el centro de labores para poder optimizar su rendimiento laboral través del logro de los objetivos organizacionales.

En el desarrollo de la problemática podemos decir que en el Gobierno Regional de Huánuco no se genera un ambiente propicio donde el trabajador puede demostrar sus habilidades y talentos para poder desempeñar muy bien sus funciones.

La falta de atención por mejorar y contribuir al clima organizacional y la poca capacitación e incentivos son algunos de los factores que genera un bajo rendimiento en la organización de parte de los trabajadores.

La importancia de la realización de la tesis es que nos permitió conocer el clima organizacional existente dentro de la organización, y a partir de ello se plantearon diversas alternativas de solución para el mejoramiento y mantenimiento del correcto clima organizacional y por ende el correcto desarrollo del rendimiento laboral del trabajador dentro de la institución.

En el capítulo I: Planteamiento del problema, se describe la realidad problemática para formular la pregunta de investigación.

En el capítulo II: Fundamentos teóricos de la investigación, se describen las variables que sirven de sustento teórico a la investigación.

En el capítulo III: Metodología empleada, se describe el tipo y el diseño de investigación, se selecciona la población y la muestra, se describe las técnicas de recolección de datos.

En el capítulo IV: Presentación, análisis e importancia de los resultados, se expone a manera de tablas y gráficos los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación, se realiza el análisis y la interpretación por variables.

Finalmente se realizó las conclusiones y recomendaciones lo cual constituye el aporte de este trabajo de investigación.

LOS INVESTIGADORES

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL
RENDIMIENTO LABORAL DE LOS TRABAJADORES Y
FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO REGIONAL HUANUCO - 2015”**

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema

Dentro de este contexto, la variable Clima Organizacional, se refiere a las percepciones compartidas por los trabajadores respecto al trabajo, al ambiente físico en que se desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales entre trabajadores que tienen lugar en el entorno y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. El concepto de Clima Organizacional nos permite ampliar la perspectiva de análisis de una institución a una visión más global, integrando el ambiente laboral como una variable sistemática que impacta en el logro de los objetivos estratégicos.

Referente a lo explicado anteriormente, el clima organizacional es la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, percepción que incide directamente en el rendimiento laboral de los trabajadores de la organización.

El objetivo principal de un estudio de clima organizacional es detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la institución en el desempeño de sus actividades administrativas y cuanto influye en el rendimiento laboral de los trabajadores de la institución. Estas variables y su impacto en los trabajadores y funcionarios conforman con lo que podemos entender como clima organizacional. Algunos objetivos de los estudios de Clima Organizacional son: Conocer la percepción del personal sobre el actual clima organizacional, identificar aquellos indicadores organizacionales de mayor incidencia positiva o

negativa sobre el clima actual y proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación del personal, optimizar su desempeño y mejorar su rendimiento.

Algunas dimensiones que pueden ser analizadas mediante un estudio de clima organizacional son: Motivación, Conflicto y Cooperación, Responsabilidad individual, las competencias laborales, desempeño, trabajo en equipo y el rendimiento laboral.

La presente tesis se llevó a cabo mediante la formulación del problema el “clima organizacional y su influencia en el rendimiento laboral de los trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional Huánuco - 2015”.

En el ámbito internacional existe la tendencia en el que las organizaciones ponen mayor énfasis en mantener un adecuado clima organizacional, donde desarrollan diversas estrategias de motivación para alcanzar un elevado rendimiento del trabajador dentro de su centro de trabajo.

En el Perú diversas organizaciones están adoptando por el desarrollo del personal, poniendo énfasis en las relaciones laborales fomentando el trabajo en equipo y logro de resultados a través de las buenas prácticas como valores morales y éticos.

En el desarrollo de la problemática podemos decir que en el Gobierno Regional de Huánuco no se genera un ambiente propicio donde el trabajador puede desempeñar muy bien sus labores y/o funciones.

La falta de atención y la poca capacitación orientada al trabajador respecto al clima organizacional genera un bajo rendimiento laboral de parte de los trabajadores e incomodidad en la presente gestión.

El mal trato y la poca atención que la gerencia brinda a sus trabajadores se deben a la falta de conocimiento y experiencia que este tiene en cuanto a manejo y desarrollo de personal y a tratar de solucionar los conflictos laborales entre los trabajadores de la institución.

Un deficiente clima laboral genera relaciones laborales inadecuadas entre los trabajadores y un ambiente poco favorable para el desempeño de sus funciones, en consecuencia se brinda una mala atención, creando insatisfacción y desconfianza tanto entre los trabajadores como en los usuarios de la institución. En los que concierne a organizaciones el trabajador es el activo más valioso por lo cual se debe prestar mayor atención en él y en su desempeño dentro de esta misma. Un trabajador bien capacitado y en un ambiente laboral favorable desempeñará sus labores con eficiencia y eficacia. Permitiéndole a la organización el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Las características de la organización generan un determinado clima organizacional. Este clima influye sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento reflejándose este en el rendimiento laboral. Este comportamiento tiene obviamente una gran diversidad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Muchas organizaciones dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente laboral o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos, administradores y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la organización, sus actividades y sus compañeros; sin embargo, todo viene

decaendo cuando no encuentran el clima organizacional adecuado para su desempeño profesional. Ante esta situación, identificar y fortalecer los factores que intervienen en la creación de un clima organizacional motivante se convierten en asuntos clave para el logro de objetivos de la organización.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿De qué manera el clima organizacional influye en el rendimiento laboral de los trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional Huánuco 2015?

1.2.2. Problemas específicos

PE.1. ¿De qué manera la responsabilidad individual influye en el rendimiento laboral en el Gobierno Regional de Huánuco?

PE.2. ¿En qué medida la cooperación permite mantener un adecuado rendimiento laboral en el Gobierno Regional de Huánuco?

PE.3. ¿Cuál es el grado de influencia de las relaciones sociales en el rendimiento laboral en el Gobierno Regional de Huánuco?

PE.4. ¿En qué medida la motivación influye en el rendimiento laboral en el Gobierno Regional de Huánuco?

PE.5. ¿De qué manera las competencias laborales influyen en el rendimiento laboral en el Gobierno Regional de Huánuco?

PE.6. ¿De qué manera el desempeño influye en el rendimiento laboral en el Gobierno Regional de Huánuco?

PE.7. ¿Cuál es el grado de influencia del trabajo en equipo en el rendimiento laboral en el Gobierno Regional de Huánuco?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la Influencia del clima organizacional en el rendimiento laboral en el Gobierno Regional Huánuco.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OE.1 Determinar la influencia de la responsabilidad individual en el rendimiento laboral de los funcionarios y trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco.

OE.2 Determinar si la cooperación permite mantener un adecuado rendimiento laboral de los funcionarios y trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco.

OE.3. Conocer las relaciones sociales y su influencia en el rendimiento laboral de los funcionarios y trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco.

OE.4. Determinar la motivación y su influencia en el rendimiento laboral de los funcionarios y trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco.

OE.5. Conocer las competencias laborales y su influencia en el rendimiento laboral de los trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional de Huánuco.

OE.6. Conocer el desempeño y su influencia en el rendimiento laboral de los trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional de Huánuco.

OE.7. Determinar el trabajo en equipo y su influencia en el rendimiento laboral de los funcionarios y trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco.

1.4. HIPÓTESIS

1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

El clima organizacional tiene una influencia directa en el rendimiento laboral en el Gobierno Regional Huánuco.

1.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

HE.1. La responsabilidad individual tiene una influencia directa en el rendimiento laboral de los trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional Huánuco.

HE.2. La cooperación permite optimizar el rendimiento laboral de los trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional Huánuco.

HE.3. Las relaciones sociales tienen un elevado grado de influencia en el rendimiento laboral de los trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional Huánuco.

HE.4. A mayor motivación, mayor rendimiento laboral de los trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional Huánuco.

HE.5. Las competencias laborales tienen un elevado grado de influencia en el rendimiento laboral de los trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional Huánuco.

HE.6. A mejor desempeño, mayor será el rendimiento laboral de los trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional Huánuco.

HE.7. El trabajo en equipo tienen un elevado grado de influencia en el rendimiento laboral de los trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional Huánuco.

1.5. VARIABLES

Variable Independiente: CLIMA ORGANIZACIONAL

Variable Dependiente: RENDIMIENTO LABORAL

1.5.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE	CLIMA ORGANIZACIONAL		
Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos
Ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.	Responsabilidad individual	Nivel de Cumplimiento de las Tareas	Técnica Encuesta Instrumento Cuestionario
		Grado de Responsabilidad en el trabajo	
	Conflicto y Cooperación	Equipos de Trabajo	Técnica Entrevista Instrumento Ficha de Entrevista
		Frecuencia de Trabajos	
	Relaciones Sociales	Nivel de Comunicación	
		Nivel de Ambiente laboral	
	Motivación	Satisfacción del trabajo	
		Incentivos Salariales	

Variable dependiente	Rendimiento Laboral		
Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos
Se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la organización.	Competencias Laborales	Conocimientos	Técnica Encuesta Instrumento Cuestionario
		Habilidades y talentos	
	Desempeño	Capacitación a los empleados	Técnica Entrevista Instrumento Ficha de Entrevista
		Evaluación de desempeño	
	Trabajo en Equipo	Compromiso con los objetivos de la organización	
		Confianza apoyo entre los miembros de la organización	

1.6. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.6.1. JUSTIFICACION

Las razones que justificaron la materialización del siguiente trabajo de investigación son:

1.6.1.1 PRACTICO

El presente trabajo de investigación constituyó una herramienta fundamental que apoyó y reforzó el proceso de mejora continua que ha estado desarrollando la institución. Esta investigación sirve como base para futuras investigaciones que se hagan tanto en el sector público como en organizaciones que ofrezcan el mismo servicio.

1.6.1.2. SOCIAL

La presente investigación se materializó con el objetivo de que las organizaciones ya sean públicas o privadas mejoren su clima organizacional de manera que los trabajadores se sientan cómodos y tengan un alto rendimiento laboral para el logro de resultados.

1.6.1.3. METODÓLOGICO

El presente trabajo de investigación sirvió a los administradores como una guía para mejorar el clima organizacional en las instituciones públicas.

1.6.2 IMPORTANCIA

Fue de importancia para el Gobierno Regional de Huánuco ya que les sirvió como guía para el mejoramiento del clima organizacional y el rendimiento laboral de los trabajadores y funcionarios. A otras instituciones y a quienes desean ahondar estudios sobre el problema, como bibliografía para trabajos posteriores, como pre elaboración de mi tesis y casos de discusión de resultados. Este tema ayudará a tener mayor conocimiento acerca del clima organizacional y de qué manera este influye en el rendimiento laboral de los trabajadores y funcionarios de dicha institución.

1.7. VIABILIDAD

Los aspectos que favorecieron para el desarrollo del presente trabajo de investigación son los siguientes:

1.7.1. BIBLIOGRAFÍA

Se contó con una amplia bibliografía de las variables en estudio tanto en la biblioteca central Javier Pulgar Vidal (UNHEVAL), así también en el internet, facilitándonos disponer de amplia información.

1.7.2. ECONÓMICO

El equipo de trabajo conto con recursos económicos propios permitiéndonos asumir los costos de investigación.

1.7.3. GEOGRAFICA

El trabajo de investigación fue viable porque la institución pública en investigación está ubicado en la provincia de Huánuco, distrito de Amarilis, al cual el equipo de tuvo acceso geográfico.

1.8. LIMITACIONES

Dentro de las limitaciones se puede indicar los siguientes:

1.8.1. INFORMACIÓN

El gerente de la institución se mostró reacio para brindar información sobre la organización que él dirige.

1.8.2. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de los antecedentes la información fue limitada el cual se superó teniendo acceso a páginas web.

1.8.3. ECONOMICO

Los recursos con los que contaron los investigadores fueron limitados.

1.8.4. MANEJO METODOLÓGICO

Existió un limitado conocimiento y experiencia por parte de los investigadores, el cual conforme al avance de la tesis se buscó más información y se mejoró para un mejor desarrollo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.

En este estudio se analizó el fenómeno identificado como “Clima Organizacional”, en un área de la administración pública, por lo que se estimó necesario primeramente estudiar el término organización, puesto que es un concepto importante en el marco referencial de análisis de esta investigación.

Sobre la investigación realizada, se consultó en la biblioteca y archivos, estableciéndose que existe información acerca del trabajo de investigación. Ante el tema de investigación se ha podido constatar que existen investigaciones relacionadas con el tema en estudio sobre clima organizacional.

2.1.1. NIVEL INTERNACIONAL

- 1. CORTES JIMÉNEZ NELSY MARIEN. “Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Xalapa, Universidad Veracruzana., 2009” Tesis para obtener el grado de Maestría en Salud Publica, México – 2009 llegó a las siguientes conclusiones:**

Que existe preocupación de los directivos para la comprensión del trabajo por parte del personal; que la distribución del trabajo es organizada que hay claridad en la distribución de las funciones, Conocimiento en las

metas de las áreas de trabajo, además de que si existe un conocimiento del porqué de los trabajos que se realizan.

Que existe información de las nuevas técnicas implementadas para mejorar el trabajo; esfuerzo por cumplir las obligaciones; preocupación por ofrecer ideas que mejoren la calidad del trabajo.

2. Alcala Uribe Elsa Monserrat. “EL clima organizacional en una institución pública de Educación Superior BOGOTA – COLOMBIA 2011” Universidad del Papaloapan. Tesis para obtener el título de licenciada en Ciencias Empresariales, llegó a la siguiente conclusión:

La percepción regular de los trabajadores en la variable recompensa puede deberse a que en la IPES, además del sueldo, existe un estímulo por puntualidad; no obstante, no existe ningún tipo de incentivo relativo al desempeño, por lo que se deja de lado el reconocimiento por el trabajo bien hecho y este puede ser un factor importante si en los trabajadores de la IPES predomina la necesidad o motivación de logro.

Por otra parte, los trabajadores tienen una percepción regular del clima organizacional en la variable conflictos, esta variable mide el grado de aceptación de las opiniones discrepantes y la tolerancia a enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surja. La baja percepción en esta variable puede estar asociada a que en la institución están marcados los niveles jerárquicos y por tanto los canales de comunicación deben seguir estos peldaños, haciendo que los conflictos o discrepancias no se resuelvan de

manera instantánea. No obstante, dentro de pequeños grupos de trabajo, la comunicación suele ser mejor.

3. TSU. PÉREZ, ROSA, TSU. SÁNCHEZ, YUDEICIS, “Clima organizacional y calidad del cuidado de enfermería en la emergencia de adultos del Hospital militar del ejército “Dr. Vicente Salías Sanoja” Fuerte Tiuna, Caracas – VENEZUELA –2005” Tesis para obtener el título de licenciada en enfermería, llegó a la siguiente conclusión:

En el marco del estudio de la variable clima organizacional, los datos demográficos relacionados con el sexo de los elementos maestres revelan que el 81,3% pertenecen al sexo femenino y el 18,7% al sexo masculino, el 56,3% son civiles y el 43,8% militares, en cuanto a la formación académica el 53,1% es técnico superior, así como el 46,9% licenciados en enfermería. De ese grupo, el 37,1% tiene entre 6 a 8 años laborando en la institución, un 34,3% 3 a 5 años y 11,4% 9 a 11 años de experiencia laboral, datos considerados relevantes para la identificación de la percepción del clima organizacional en la unidad objeto de estudio, dada la formación y años de experiencia en la institución.

En lo correspondiente a la variable clima organizacional, en su dimensión características organizacionales, los resultados obtenidos para el indicador estructura organizativa, permiten concluir que el 53,1% de los elementos maestres, están altamente satisfechas por su participación en la elaboración e interpretación de la visión, políticas, normas, objetivos y procedimientos que delinear la acción administrativa y asistencial del

equipo de enfermería en la institución, el 34,4% se mostró satisfecho (a); 9,4% nada satisfecho (a) y un 3.1% ni satisfecho (a) ni insatisfecho (a).

2.1.2. NIVEL REGIONAL

- 1. Castañeda Aguilar, Dick Hendrick “Clima Organizacional y su influencia sobre el estrés laboral y el síndrome de Bernout en el personal de obstetricia de los establecimientos de salud” Tesina para obtener el Grado de Magister en Obstetricia Huánuco – Perú, 2004, Ilego a la siguiente conclusión:**

Los encuestados se encuentran distribuidos de manera uniforme en los establecimientos donde se realizó el estudio.

En conclusión el horario de trabajo del personal de obstetricia la mayoría presenta un horario de trabajo dinamizado.

Los recursos para el trabajo que dispone el personal de obstetricia en su centro de trabajo son un nivel regular, debido a que no cuentan en un 100% con el abastecimiento adecuado de equipos e instrumentos en su centro de trabajo.

La protección de la salud del personal de obstetricia está respaldada su centro de trabajo es regular.

La capacitación del personal de obstetricia está respaldada por su centro de trabajo.

La participación del personal de obstetricia en su centro de trabajo es apoyado la mayor de las veces por el entorno jerárquico de su centro de trabajo.

En relación a las remuneraciones del personal de obstetricia generalmente tiene buenas relaciones entre los mismos integrantes de su centro de trabajo, por lo que los niveles de estrés tienden a disminuir.

- 2. BEJARANO GONZALES MARIANO VANESA. “Clima organizacional y calidad de atención del personal de salud del servicio de medicina y cirugía del Hospital Regional Hermilio Valdizan Medrano – HUANUCO – 2009” Tesis para obtener el Título de Licenciatura en Enfermería, obtuvo la siguiente conclusión:**

En base a la investigación realizada sobre clima organizacional y calidad de atención del personal de salud del nosocomio en estudio se pudo establecer las conclusiones que se presentan a continuación:

Las hipótesis planteadas fueron contrastadas mediante el coeficiente estadístico del Rho Spearman.

2.2. BASES TEÓRICAS

La base teórica del presente trabajo de investigación se señala a continuación.

2.2.1 BASE TEORICA N° 1: CLIMA ORGANIZACIONAL

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la organización e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Rodríguez M, Darío (2000) define el concepto como sigue;

“el concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (pág. 145).

Por otro lado Chiavenato I. (2007) sostiene:

“El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: perciben o experimentan los miembros de la organización, e influye en su comportamiento”. (Pág. 63)

Según Hall R. (1996) manifiesta:

“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”. (Pág. 100)

También Brown y Moberg (1990) manifiestan:

“El clima organizacional se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta”. (pág. 18)

Forehand y Gilmer (1964) definen el clima organización como:

“El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”. (Pág.35).

Ekwall (1983) definen el clima organización como:

“Es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. El Clima se ha originado, desarrollado y continúa haciéndolo en las sucesivas interacciones entre los individuos (personalidades) y el entorno de la organización”. (Pág.35).

Pintado (2007) definen el clima organización como:

“Conjunto de emociones, sentimientos y actitudes que experimenta el trabajador en sus relaciones de trabajo. Determina la forma de cómo

los trabajadores perciben su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.” (Pág.187).

De las citas anteriores podemos constatar la evolución de la definición de Clima Organizacional en el tiempo desde lo planteado por Forehand y Gilmer en 1964 quienes manifestaron que es un conjunto de características que describen a una organización, las que distinguen una organización de otra, perduran a través del tiempo, e influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. Es la personalidad de la organización. Hasta lo planteado por Pintado el 2007 quién sostiene que es un conjunto de emociones, sentimientos y actitudes que experimenta el trabajador en sus relaciones de trabajo. Determina la forma de cómo los trabajadores perciben su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc., para la presente investigación tomaremos como definición lo planteado por Pintado, ya que consideramos que se adecua a la realidad a investigar.

A. CARACTERISTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura en una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que tiene los miembros respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Goncalvez, A. (1997) en un artículo de internet menciona:

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

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional Brunet (1999: p, 19) resalta las siguientes características:

- **RESPONSABILIDAD:** Nos referimos al sentimiento de los miembros de la organización a cerca de la tomas de decisiones relacionadas a su trabajo
- **RECOMPENSA:** Es donde los miembros de la organización es recompensada por el trabajo bien hecho.
- **IDENTIDAD:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización.
- **AMBIENTE:** El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo y estas pueden ser internas o externas.
- **RELACIONES:** Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- **COMPORTAMIENTO:** El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- **ESTRUCTURA:** El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

B. TEORIAS EN EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

B.1 TEORIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

B.1.1. TEORIA CLÁSICA

Es importante analizar desde un inicio las teorías de la administración, analizar el pensamiento sobre Clima Organizacional desde los inicios y entre ellos tendremos a Fayol, Max Weber, entre otros.

Robbins y Coulter (2010, Pág. 29):

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 esta 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 14 principios fundamentales para el ejercicio de la administración:

1. **División del trabajo:** especialización de las tareas y de personas para aumentar eficiencia.

2. **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.
3. **Disciplina:** obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. **Unidad de mando:** recibir órdenes de un solo superior.
5. **Unidad de dirección:** asignación de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. **Subordinación de los intereses individuales a los generales:** por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la organización.
7. **Remuneración del personal:** debe haber satisfacción justa y garantizada retribución, para los empleados y para la organización.
8. **Centralización:** concentración de la autoridad en los altos mandos de la organización.
9. **Cadena escalar:** línea de autoridad que va desde el nivel más alto al más bajo.
10. **Orden:** un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, refiriéndose a cosas y personas.
11. **Equidad:** amabilidad y justicias para alcanzar la lealtad del personal.
12. **Estabilidad del personal:** disminuir la rotación, la cual posee un impacto negativo sobre la eficiencia organizacional.
13. **Iniciativa:** capacidad de visualizar un plan y un éxito.
14. **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 organización se fundamenta, prácticamente es su totalidad, en las teorías de las relaciones humanas, como se verá en los siguientes desarrollos, no se puede dejar de lado la teoría 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.

C. TEORIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Robbins S. (1999) menciona que:

“...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”. (pág. 33)

En este marco, el psicólogo estadounidense Douglas Mc Gregor, afirma:

“que la teoría del comportamiento humano se desprenden la mayoría de las acciones administrativas”.

Una definición proporcionada por Stephen Robbins (1999) define:

“El Clima Organizacional es un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño”.

“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” (Pág. 56).

D. TEORIA “X” y “Y” DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Del comportamiento organizacional se desprende una diversidad de teorías para ayudar a explicarlos; una de ellas es la teoría “X”.

Esta teoría concibe a los trabajadores como indiferentes a las necesidades de la organización y renuentes al cambio, ni las retribuciones, por su trabajo los animas 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.

A esto, Douglas McGregor (1958) nos afirma y hace referencia a esta teoría:

“Que en la teoría “X” las personas evitan trabajar ya que les disgusta hacerlos, esto debido a las pocas ambiciones y responsabilidad que poseen”.

Por otra parte, Douglas McGregor (1958) afirma sobre 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”.

Consideramos 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.

E. TEORIA “Z”

Por otro lado, Ouchi William (1992) propone una teoría “Z”, donde:

“La autoestima de los empleados está ligada a un aumento en la productividad de las organizaciones”.

Likert citado por Brunet (2004), mide la percepción de clima organizacional en función de 8 dimensiones:

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 organización y, a la vez, la autoestima de los empleados.

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 organización 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 esta; 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 está 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 maquinas 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.

Esta teoría 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.

F. TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Morales A. (2010) hace referencia a Elton Mayo quien señala:

“El nivel de la producción está determinado por normas sociales y las expectativas que lo rodean” (pág. 42).

Este autor pone énfasis en la atención que se debe poner a las necesidades psicológicas del empleado, en el liderazgo, en la comunicación, en la dinámica de grupo y en la organización informal.

G. ENFOQUE NEOCLASICO:

Druker, Newman, Dale & Koontz; (2004) ponen énfasis en la estructura y hacen referencia:

“Los objetivos deben ser definidos, establecidos claramente por escrito, la organización debe ser sencilla y sensible, los funcionarios de cada departamento deben ser tan homogéneos como sea posible. Deben existir líneas clara de autoridad de arriba hasta abajo y de responsabilidad de abajo hacia arriba; y el número de niveles de autoridad debe ser el menor posible”. (pág. 82)

Este enfoque indica que el número de subordinados que un individuo puede supervisar tiene un límite y que cada trabajador debe reportar a un solo supervisor.

H. ENFOQUE ESTRUCTURALISTA: TEORIA DE LA BUROCRACIA

Weber, Merton, Hall; (1909) también hacen énfasis en la estructura y mencionan lo siguiente:

“Los reglamentos y normas deben estar establecidos por escrito, la comunicación debe ser por escrito. ... Se deben fijar normas técnicas para el desempeño de cada cargo... Selección de personal a partir de competencias técnicas y no de preferencias personales” (Pág. 107).

Este enfoque humanista no pierde de vista el objetivo principal de las teorías clásicas, maximizar la productividad; esto, claro, sin dejar de lado que los factores sociales y psicológicos pueden determinar, en gran parte, la producción y satisfacción de los trabajadores.

I. MOTIVACION HUMANA

Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico.

Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por procesos internos del individuo.

Para Stoner J. (2000):

“La motivación son los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido” (Pág. 205)

Para Koontz H. y Welhrch H. (1994): indican:

“La motivación es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”. (Pág. 49)

Chiavenato (2007) se desprende de la teoría de la motivación de Elton Mayo, en la cual explica:

“los factores económicos salariales y las recompensas, sociales y simbólicas, motivan a los empleados influyendo en su comportamiento”.

Lewin K, en su teoría de la motivación, hace énfasis en:

“Que toda necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, crea un estado de tensión en la persona que reemplaza el estado de equilibrio y esto lo predispone a llevar a cabo una acción; lo que quiere decir, que las necesidades motivan el comportamiento humano, capaz de satisfacerlas”. (Pág. 165)

De esto, se puede decir que la motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades.

Toda necesidad no satisfecha produce una frustración y origina ciertas conductas:

- Desorganización del comportamiento
- Agresividad
- Relaciones emocionales
- Alineación y apatía

DIMENSION N° 1: RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL

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

Litwin y Stringer (1973) mencionan que:

“Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón”.

La ética individual de los directivos y empleados no es suficiente para asegurar que la organización lo será.

Schmidtz , Goodin. y Argandoña (1998) argumentan que los directivos y empleados se desenvuelve en:

*“en **estructuras** que ocultan la realidad ética de los problemas, que condicionan sus **motivaciones** o sus **incentivos** (exigiendo heroísmo para resolver de manera correcta problemas que deberían ser corrientes) o, en definitiva, que hacen difícil la adopción de decisiones moralmente correctas. Por tanto, bueno es que haya personas éticas tomando decisiones, pero debemos cuidar también de cómo las estructuras, organizaciones y sistemas de incentivos lo hacen posible”. (Pág. 192)*

Y otro argumento más:

“que después de un directivo ético puede venir otro no tan ético que, si no se encuentra suficientemente “conducido” por las estructuras e incentivos, acabará destruyendo la labor de su antecesor.”

A esto Lozano ofrece sugerencias para que la ética individual pueda ser más efectiva dentro de este contexto de estructuras, incentivos y motivaciones.

Es cierto que las personas, dentro de las empresas, actúan a nombre de las empresas y no a título individual y son ellas las que deben ejecutar la responsabilidad social y ambiental. **Pero estas ejecutarán lo que colectivamente se haya decidido, vía las decisiones, los procedimientos y políticas internas a la empresa, que han sido elaboradas por individuos.** Si bien la responsabilidad de la empresa de ser responsable recae en los individuos que la conforman, el colectivo es responsable de su implementación y por ello podemos hablar de “responsabilidad de la empresa”.

Claro está que, como en toda organización o burocracia, es posible esconderse detrás del colectivo para evitar tomar responsabilidad individual. También es posible que el colectivo tome decisiones que estén en contra de la ética o sentido de responsabilidad de algunos individuos. De cualquier manera, es claro que la responsabilidad social de la empresa depende de la responsabilidad y ética de los individuos que la conforman, con mayor o menor posibilidad de influencia. Aunque es posible que esa responsabilidad no sea la suma de las responsabilidades individuales.”

DIMENSION N° 2: CONFLICTO Y COOPERACION

A. CONFLICTO

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

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

Redorta (2007) menciona:

“Todos los conflictos encajan en alguna medida en alguno de los patrones; así estos dieciséis tipos explican la totalidad de posibilidades de conflicto. Los patrones son los elementos del conflicto que aportan mayor información relevante para saber cómo actuar entre un caso concreto y no dependen del nivel en el que se produzca el conflicto.”(pág. 9)

Es importante considerar la perspectiva temporal de los conflictos. Todo conflicto tiene una fase de inicio, una fase culminante y una etapa de distensión. Sin embargo, según las características de cada conflicto, puede costar más o menos reconocer estas fases o etapas, y estas pueden ser de distinta duración. Si son cortas, diremos que se trata de un conflicto muy intenso, es decir, muy emocionalizado, y en el que las emociones tienden a atenuarse con rapidez.

Lederach J. (1989) menciona:

“El conflicto está compuesto por la interacción de tres elementos: 1) Las personas, 2) El proceso y 3) El problema”.

Estos tres componentes deben ser tomados en cuenta para el análisis del conflicto ya que cada uno de ellos puede ser el causante del mismo, así como su interacción.

A.1. LAS PERSONAS

Es indispensable que se determine que personas o grupos están involucrados directamente y quienes aunque no estén implicados directamente en el conflicto pueden influir en el desarrollo y resolución del mismo.

A.2. EL PROCESO

Es el modo en el que el conflicto se desarrolla y la forma en que la gente trata de resolverlo, ya sea para bien o para mal. En este aspecto tiene una gran importancia la comunicación. La comunicación suele deteriorarse a medida que existen acusaciones de tipo personal que nada tienen que ver con el problema esencial.

A.3. EL PROBLEMA

El conflicto forma un todo que es la dinámica y la estructura del problema. Así se pueden distinguir conflictos innecesarios y conflictos genuinos en función de la percepción que se tiene del mismo. El conflicto genuino es aquel en el que existen diferencias esenciales, o sea, puntos concretos que separa a las

personas y que generan por tanto, cierta incompatibilidad. Mientras que el conflicto innecesario se caracteriza por una mala comunicación, la formación de estereotipos, la desinformación o el mal entendimiento.

A partir de esta teoría nos centraremos en cada uno de los componentes explicando aquellas pautas que faciliten el análisis y resolución de conflictos.

Respecto a las **personas**, para resolver el conflicto es necesario:

- ✓ Promover en todo momento la comprensión de las emociones que pueden surgir durante el proceso.
- ✓ También es relevante facilitar el reconocimiento de las necesidades humanas; tanto las propias como las ajenas.
- ✓ Importante tomarse el tiempo necesario para escuchar mostrando respeto por la dignidad de las personas.
- ✓ Se debe ayudar a identificar como el comportamiento de los otros y la situación en general, les ha afectado.

En relación al **proceso**, se deberán analizar los siguientes aspectos o puntos del conflicto:

- La dinámica del conflicto: como comenzó, que otros problemas se añadieron, actividades que han aumentado el conflicto.
- La comunicación: de qué manera se comunican las partes implicadas, observar la existencia de alteraciones; estereotipos, rumores, mala información y proponer como podría mejorar la comunicación.

Finalmente en lo referente al **problema** se hace necesario distinguir entre asuntos, intereses, necesidades y posiciones. Para ello, será de ayuda:

- ✓ Descubrir el meollo del conflicto.
- ✓ Realizar un listado de los puntos concretos para resolver.
- ✓ Analizar los recursos existentes.

Para resolver el conflicto deberemos ayudar a identificar cuáles son las necesidades e intereses subyacentes y evitar centrarnos en las posiciones de cada una de las partes.

B. COOPERACIÓN

Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

B.1. CARACTERÍSTICAS DE LA COOPERACIÓN

- Ayuda mutua
- Esfuerzo propio
- Responsabilidad
- Democracia
- Igualdad
- Solidaridad

DIMENSION N° 3: LAS RELACIONES SOCIALES

Según Bisquerra (2003), una relación interpersonal:

“es una interacción recíproca entre dos o más personas.” Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. (pág. 23)

Para Fernández (2003):

“trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.”(pág. 25)

Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo.

Walkowitz, Parker, Valera (2007) señala que:

“Las relaciones sociales se desarrollan entre individuos de un mismo contexto sociológico, entre individuos con alguna relación personal o una relación profesional. Los psicólogos sociales se interesan por las relaciones sociales de las personas y han investigado tanto los aspectos positivos como los negativos.” (Pág. 69)

DIMENSION N° 4: MOTIVACION

La motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés.

Preti y Govern (2008) señalan que:

“sin duda el estudio de la motivación es uno de los temas más fascinantes porque la gente desea saber las causas de su conducta. Conocer los procesos que la activan. Complejo porque abarca muchas especialidades de la psicología y las utiliza para realizar explicaciones fisiológicas cognoscitivas y de aprendizaje. También conocer en detalle los principales enfoques de los teóricos provenientes de varias áreas en formas más objetivas posible incluyendo las ventajas y desventajas de cada teoría.”(pág. 4)

Maslow A. (1991) hace referencia que:

“Una teoría sólida de la motivación debería asumir que la motivación es constante, inacabable, fluctuante y compleja, y que prácticamente es una característica casi universal de todo estado orgásmico de la cuestión” (Pág.24)

2.2.2. BASE TEORICA N° 2: RENDIMIENTO LABORAL

A. DEFINICION DE RENDIMIENTO LABORAL:

Se define como “rendimiento laboral”, como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados de la organización, que son relevantes en los objetivos y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada uno de ellos y su nivel de contribución a la organización. Es una apreciación sistemática de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo.

B. IMPORTANCIA DEL RENDIMIENTO LABORAL

Mantener el rendimiento laboral de los trabajadores es de suma importancia, ya que de parte de ellos puede repercutir no solo a la satisfacción personal del trabajador y sus competencias sino también a la productividad de la organización.

- Nos sirve para estimar el grado de eficiencia y eficacia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo.
- Nos ayuda a identificar los puntos fuertes y débiles de cada individuo, con el fin de ayudarlo a mejorar

El rendimiento es un proceso para identificar o juzgar el valor, la excelencia o las cualidades de una persona o un grupo de personas en el desarrollo de sus acciones o actitudes, si este valor de la persona es positivo, se le podrá

reconocer este importante aporte a la organización a través de algunas compensaciones o beneficios, nos permitirá evaluar los resultados para poder tomar medidas correctivas para poder optimizar su rendimiento.

El rendimiento laboral abarca los siguientes aspectos:

- ✓ Actitudes y comportamiento
- ✓ Conductas
- ✓ Eficiencia y eficacia
- ✓ Desempeño
- ✓ Reconocimiento de los logros
- ✓ Mejora de las competencias
- ✓ Autorrealización y satisfacción

DIMENSION N° 5: COMPETENCIAS LABORALES

A. DEFINICIÓN

Una competencia laboral se podría definir como la capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo específica. A continuación una exploración bibliográfica que permitirá ampliar este concepto.

Sagi – Vela (2004) nos manifiesta:

*“La **competencia laboral** como el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro”. (pág. 86)*

Vargas, Casanova y Montanaro (2001) hace referencia que:

“la competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizand o los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone”.
(pág.30).

B. CARACTERISTICAS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Las características distintivas de las competencias laborales son las siguientes:

- ✓ **Es un Concepto Multidimensional.** Es importante entender que una competencia no es una actitud, un conocimiento o una habilidad aislada, sino la integración de todos ellos en el contexto de una determinada profesión y su ámbito de actuación. Cada comportamiento observable que se produce en el desempeño de una determinada competencia es el resultado de la combinación de los conocimientos, habilidades y actitudes asociados a la misma
- ✓ **Refleja la aportación más que la actividad o función en sí.** La competencia está escrita en términos de aportación del trabajador a la empresa. No se pretende reflejar como hace las cosas, sino que hace en términos de aportación y del resultado de esa aportación.
- ✓ **Permanece en el tiempo.** La competencia tiene un carácter en el tiempo, pueden variar los medios utilizados para realizar la aportación.
- ✓ **Su aplicación supone la consecución de un logro.** la competencia aplicada siempre produce un resultado positivo. No se tiene una

competencia si, al aplicarla, no se logra lo que se deseaba; en ese caso no se es competente. Por tanto se podrá decir que alguien es bueno, muy bueno o excelente en esa competencia en grado insuficiente, ya que si se tiene será siempre en grado positivo.

- ✓ **Es medible.** La competencia se manifiesta a través de una serie de conductas observables en el trabajo diario. Mediante la observación y análisis de estos comportamientos podemos llegar a medir las competencias de una persona

C. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Las competencias laborales contienen las siguientes características:

- **Competencia Técnica:** Es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
- **Competencia Metodológica:** Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.
- **Competencia social:** Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
- **Competencia participativa:** Participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

D. LOS MODELOS DE COMPETENCIAS

Para Saracho (2005), distingue tres modelos de competencias, estos tres modelos concuerdan en que las competencias implican:

“un saber”, “un poder” y “un querer hacer”, o dicho en otros términos, toda competencia incluye conocimientos, habilidades y actitudes (pág. 72). Sin embargo, cada uno de estos tres modelos, incluye estos aspectos combinándolos de manera diferente. Los componentes de dichos aspectos varían en los tres modelos que son los siguientes:

- 1. El modelo de competencias distintivas:** Considera una combinación de habilidades cognitivas, habilidades interpersonales, habilidades de liderazgo, motivaciones, actitudes, rasgos y conocimientos aplicados.
- 2. El modelo de competencias genéricas:** Este modelo hace hincapié básicamente en los comportamientos y por lo tanto en las habilidades interpersonales, cognitivas y de liderazgo; mientras que solo incluye algunos conocimientos específicos en escasas ocasiones, y toma la motivación como un aspecto de la persona que soporta los comportamientos pero no es modificable o desarrollable, por lo que solo se identifica a modo de dato anexo.
- 3. El modelo de competencias funcional:** se toman en cuenta principalmente los conocimientos técnicos y aplicados, las habilidades específicas o destrezas; mientras que los aspectos actitudinales se tienen en cuenta como soporte de ciertos modos o maneras requeridas para hacer bien su trabajo.

DIMENSION N° 6: DESEMPEÑO LABORAL

A. DEFINICION:

Robins, Stephen, Couter (2013) señalan que:

“Es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual”. (pág. 122).

- **Desempeño de las tareas.** Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.
- **Civismo.** Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente laboral de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respecto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.
- **Falta de productividad.** Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

B. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño cuenta con varios objetivos, siendo uno de ellos el cual consiste en ayudar en la dirección a que tome decisiones de recursos humanos, sobre ascensos, transferencias y despidos. Las observaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos.

✓ **¿Qué se evalúa del desempeño del trabajador?**

Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un colaborador tendrán muchas influencias de la conducta de este último, los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de la tarea individual.

✓ **Resultados de las tareas individuales**

Los fines son más importantes que los medios, entonces debería evaluar la administración los resultados de las actividades del empleado tales como la cantidad producida por el colaborador los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un gerente de planta. La combinación de eficacia al realizar las tareas fundamentales del puesto.

✓ **Conductas**

En algunas circunstancias es difícil atribuir resultados específicos a las acciones y las conductas de los individuos que tienen puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales llegan a formar

parte de un esfuerzo de grupo, en ocasiones es difícil identificar la atribución de cada uno de sus miembros, entonces se evalúa la conducta del empleado.

✓ **Rasgos**

Los rasgos de cada individuo son los que menos tienen relación con el desempeño laboral, por lo general tener una buena actitud puede mostrar en los colaboradores confianza en sí mismos y así demostrar que pueden ser confiables, dentro de su área de trabajo, demostrar dentro de la organización, experiencia ya que podría relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sería incorrecto ignorar el hecho de que las organizaciones aun utilizan este tipo de riesgos para evaluar el desempeño laboral.

C. QUIEN REALIZA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Por costumbre, la tarea de la evaluación ha recaído en los gerentes, ya que se les consideran responsables del desempeño de sus subalternos. Puesto que muchas de las organizaciones actualmente utilizan equipos auto-dirigidos, trabajo a distancia y herramientas de la organización que alejan a los jefes de los empleados es posible que el supervisor inmediato no sea el mediador más confiable del desempeño de un trabajador, con frecuencia se les solicita a los compañeros e incluso a los subalternos, que formen parte del proceso.

- ✓ **Evaluación por parte de los Colegas (pares).** Se realiza la evaluación de un trabajador por parte de los colegas (pares) gana más prestigio. Un

empleado que es seleccionado para una evaluación anual elige a una autoridad evaluadora.

- ✓ **Comités evaluadores.** Algunas de las organizaciones usan comités evaluadores, por lo general están compuestos del supervisor inmediato del trabajador, y unos tres o cuatro supervisores. Usar múltiples evaluadores resulta ser positivo puede ayudar a resolver obstáculos como el prejuicio por parte de evaluadores individuales. Ya que también llega a ofrecer un recurso para introducir en la evaluación las diferentes facetas del desempeño de un trabajador que observan diferentes personas.
- ✓ **Autoevaluaciones.** Ocasionalmente, también se utiliza las autoevaluaciones del desempeño del personal de una organización, por lo común junto con las calificaciones de los supervisores. El problema esencial con las autoevaluaciones es que los empleados usualmente se califican a sí mismos más alto que como califican a sus supervisores o sus colegas.
- ✓ **Evaluación por parte del personal subalterno.** En ciertas organizaciones permiten que los subalternos evalúen el desempeño de sus supervisores, un proceso que muchos denominan retroalimentación ascendente. Tal procedimiento ayuda a la alta gerencia a comprender los estilos administrativos de sus subalternos y a identificar problemas potenciales con los individuos y a tomar las medidas correctivas con cada gente, según se requiere.

D. BENEFICIOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

- ✓ **Beneficios para el gerente.** Es importante que se evalúe el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y esencialmente contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Tener comunicación con sus subordinados, con el propósito de hacerles saber que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite como esta su desempeño.

- ✓ **Beneficios para el subordinado.** Conoce las reglas del juego, y cuáles son las formas del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la organización valora.

Conoce cuales son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, conforme a la evaluación de este, cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Conoce las medidas del jefe y toma para aumentar su desempeño y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregir, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc).

- ✓ **Beneficios para la organización.** Los beneficios que se encuentran es que se evalúa el potencial humano, a mediano y largo plazo, asimismo define cual es la contribución de la cada empleado. Identifica a los empleados que necesitan reforzarse y perfeccionarse en determinadas área de sus actividades y selecciona a los empleados en los aspectos de (promociones, crecimiento y desarrollo personal) con el impulso a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo).

DIMENSION N° 7: TRABAJO EN EQUIPO

A. DEFINICIÓN:

La mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia del trabajo en equipo no solo como un medio para mejorar su competitividad, sino también como un sistema de organización del trabajo que permite mejorar el clima laboral, la comunicación interna, la integración de los nuevos miembros, la transmisión de sus valores y cultura, etc.

Un verdadero equipo está compuesto por personas comprometidas, que comparten objetivos y tiene claro que los demás son claves para la consecución de estos y el enfoque a adoptar por el equipos.

B. VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL TRABAJO EN EQUIPO

La mayoría de las personas estamos mucho más satisfechas cuando no solamente “hacemos” nuestro trabajo, sino que también participamos en programación, organización y control del mismo. Los sistemas de trabajo en equipo, facilitan que el trabajador deje de ser un simple “eslabón en la cadena” que se limita a cumplir órdenes, recibiendo a cambio una recompensa económica que le permita satisfacer sus necesidades básicas, para ser considerado una “persona” con todas sus competencias y potencial y que puede satisfacer, mediante el trabajo, también sus necesidades de desarrollo personal y profesional.

B.1. VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

- ✓ **Mayor nivel de productividad.** Tanto a nivel individual al estar las personas más integradas en su trabajo y desarrollarlo de forma más

eficaz, como a nivel grupal, ya que los resultados obtenidos por el grupo, cuando éste funciona como un verdadero equipo, son superiores a la suma de los que habrían obtenido sus miembros, trabajando individualmente.

- ✓ **Sistemas de comunicación e información más eficaces.** Al establecerse sistemas de comunicación más directos y reducirse el miedo a opinar, hacer sugerencias o críticas por parte de los compañeros.
- ✓ **Mayor nivel de compromiso con los objetivos del grupo.** Al ser estos conocidos y aceptados por los miembros que, además conocen como estas metas del equipo se relacionan con los objetivos organizacionales.
- ✓ **Mayor volumen de información de conocimientos y habilidades.** Favoreciendo el desarrollo del potencial y las competencias de los miembros del equipo.
- ✓ **Mejora del clima laboral.** Al existir una comunicación más abierta, conocer los objetivos que se les persiguen y mejorar las relaciones interpersonales.
- ✓ **Afrontar con mayor éxito tareas complejas.** La diversidad de competencias, puntos de vista y medios para generar ideas que confluyen en el grupo a través de la unión de sus miembros, aumenta su creatividad, competencia para solucionar problemas, etc.
- ✓ **Los equipos son más flexibles.** Que las personas de forma individual, de manera que pueden ajustar sus enfoques a las

situaciones de cambio, al tiempo que mantienen los objetivos y el objetivo común.

- ✓ **Facilita la dirección.** Control y supervisión del trabajo. Basado en el autocontrol individual y el control del grupo. Esto conlleva que la división del trabajo, también sea más precisa, en base a las competencias de cada uno de sus miembros.
- ✓ **Facilita la integración de los nuevos miembros de una organización.** Debido a que los grupos actúan como agentes de socialización, transmitiendo valores, cultura y filosofía que interpretan en la organización.
- ✓ **Proporciona a sus miembros una dimensión social.** Al superar las barreras que obstaculizan el trabajo en equipo. Esto implica un mayor compromiso emocional respecto del rendimiento global del equipo y de sus integrantes.
- ✓ **Desarrollo de una identidad grupal.** Que potencie la implicación y el compromiso entre los miembros del equipo y en relación a los objetivos y al proyecto organizacional.
- ✓ **Facilita la coordinación entre los miembros del grupo y entre éste y los restantes grupos de la organización.** La conocer los objetivos del grupo y como este se relacionan éstos con los de los demás grupos, en particular, y de la organización, en general.
- ✓ **Mejora de la satisfacción,** a todos los niveles, al poder satisfacer más fácilmente, los miembros del equipo, sus necesidades de desarrollo y de relación. Como consecuencia se produce una disminución de la rotación, del absentismo, etc.

B.2 DESVENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

- ✓ El trabajo en equipo **consume más tiempo**, requiere más tiempo para la coordinación de las distintas actividades, ya que por ejemplo, si las decisiones se toman por consenso es necesaria la participación y el acuerdo de todos y cada uno de los miembros; incluso si el coordinar las toma individualmente requiere tiempo para informar y escuchar opiniones.
- ✓ Propicia el **conformismo y desaparecen los juicios críticos** en algunos miembros en relación a la mayoría, debido al temor de ser excluidos o excesivo deseo de pertenencia.
- ✓ Un individuo o subgrupo puede **controlar y manipular** al resto de los componentes desvirtuando los objetivos prioritarios y confundiendo, por ejemplo, la distribución de responsabilidades.
- ✓ Se puede dar ciertos **procesos que inciden negativamente en la calidad de las decisiones y la solución de problemas grupal**, como son la difusión de responsabilidades, en el desarrollo del “pensamiento grupal”, fenómeno que consiste en aceptar conclusiones evidentemente erróneas, en la confianza de que el grupo se equivoca menos que el individuo.
- ✓ Pueden desarrollar **objetivos, normas y valores contrarios a los definidos por la organización**, si consideran que esta no puede satisfacer sus intereses y necesidades personales.
- ✓ **Menor productividad** del grupo a la que tendría la suma de los esfuerzos de cada uno de sus miembros. En ocasiones se ejerce

presión hacia los individuos con mayores niveles de productividad para que adecuen su rendimiento al del grupo.

- ✓ **Rechazo o menosprecio hacia determinados miembros**, con los consiguientes sentimientos de inseguridad, insatisfacción, pérdida de autoestima, etc. Que implica para el individuo. Por ejemplo, podemos pensar en la figura del “chivo expiatorio” que en momentos de tensión y de problemas surge en muchos grupos.

C. EL RENDIMIENTO DE LOS EQUIPOS

La característica de cada uno de los estados de rendimiento es:

- **GRUPO DE TRABAJO:** No existe un propósito común. Las personas e interactúan principalmente en un grupo de trabajo para compartir información, mejores prácticas o perspectivas; tomar decisiones y coordinar prácticas. Cada persona asume sus responsabilidades pero no hay necesidad de responsabilidades compartidas.
- **SEUDOEQUIPO:** En realidad, es un grupo de personas que se hacen llamar equipo, sin embargo no existe coordinación alguna, ni establecen responsabilidades conjuntas. Además sus interacciones suelen afectar al rendimiento individual y no contribuyen al rendimiento del grupo.
- **EQUIPO POTENCIAL:** es un grupo que es consciente de la necesidad de mejorar e incrementar el rendimiento. Sin embargo, no lo consiguen en su totalidad por falta de claridad en la definición de los objetivos comunes, de disciplina y de un enfoque común.

- **EQUIPO VERDADERO:** se caracteriza por la existencia de personas con competencias complementarias, y se sienten mutuamente responsables.
- **UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO:** *“Conjunto de personas que poseen talento y competencias complementarias y que trabajan para conseguir un objetivo común mostrando un alto nivel de compromiso. Interaccionan entre sí aceptando ciertas normas y compartiendo emociones, participando de un sentimiento común llamado espíritu de equipo y alcanzando un alto desempeño y excelentes resultados”.*

D. LOS EQUIPOS DE TRABAJO EFECTIVOS

En concreto, los requisitos básicos necesarios que debe reunir un grupo para ser considerado además como un equipo es que los miembros:

- ✓ **Perciban que tienen un objetivo operativo común.** Mientras que el objetivo común de un grupo puede ser inespecífico, el de un equipo debe ser concreto y alcanzable.
- ✓ **Se identifican explícitamente como miembros del equipo y se perciben bien como una unidad diferenciada de las demás.** Mientras que la pertenencia al grupo puede ser una creencia subjetiva y no contrastada, la pertenencia a un equipo es pública y conocida por todos.
- ✓ **Desarrollan normas formales de comportamiento que regulen las relaciones.** Mientras que un grupo puede tener normas tácticas que solo se ocupan de la restricción de comportamientos no aceptables; el equipo requiere de normas explícitas que regulen la distribución de la autoridad entre las tareas entre los miembros.

E. CARACTERISTICAS DE LOS EQUIPOS EFECTIVOS

Antes de exponer las fases por las que atraviesa un agrupamiento de personas hasta convertirse en un verdadero equipo de trabajo, es preciso que clasifiquemos las características más representativas que se han detectado como comunes a los equipos efectivos, estas son:

- ✓ **Claridad de los objetivos.** Uno de los mayores problemas con los que se encuentran los equipos es que los objetivos individuales no se integren y/o no sean compatibles con los del grupo, siendo esta una de las variables que con mayor frecuencia debilitan y frenan el desarrollo de los equipos.
- ✓ **Claridad de funciones.** Cada uno de los miembros del equipo debe ser capaz de explicar:
 - Como contribuye su trabajo y el de los restantes miembros del equipo en común.
 - Lo que puede esperar de los demás miembros del equipo.
 - Lo que los demás miembros del equipo esperan de él.
- ✓ **Competencia técnica.** Los miembros del equipo deben tener confianza en los restantes miembros del equipo; en que estos contribuirán con su esfuerzo y sus competencias al logro de los objetivos.
- ✓ **Comunicación.** La comunicación es directa, abierta y fluida, dando especial importancia a la escucha y a la retroinformación. Para ello, es necesario que el equipo desarrolle normas de respeto para que los

individuos se sientan libres para expresar sus opiniones y sentimientos, eliminando de esta forma, el temor a la crítica y al no ser escuchados.

- ✓ **Sistema de solución de problemas y conflictos.** Los miembros deben desarrollar procedimientos para solucionar problemas y afrontar los conflictos que pueden dificultar la consecución de los resultados.
- ✓ **Sentido de pertenencia.** Los miembros de los equipos muestran orgullo y satisfacción por pertenecer al grupo; y manifiesta una alta combinación para acometer las actividades que le permitirán afrontar con optimismo las nuevas metas.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **APOYO**, este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas
- **AUTONOMÍA**, se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- **CLIMA ORGANIZACIONAL**, “conjunto de emociones, sentimientos y actitudes que experimenta el trabajador en sus relaciones de trabajo. Determina la forma de cómo los trabajadores perciben su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.” (Pintado, 2007).
- **COOPERACIÓN**, esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.
- **CONTRATO**, Pacto o convenio oral o escrito entre partes que se obligan sobre una materia o cosa determinada

- **SALARIO**, Remuneración que percibe una persona por su trabajo.
- **PRODUCTIVIDAD**, Capacidad de producir, ser útil o provechoso.
- **RENDIMIENTO**, Producto o utilidad que rinde o da una persona o cosa.
- **LIDERAZGO**, Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados.
- **PUESTO DE TRABAJO**, Aquello que es tanto metafórica como concretamente el espacio que uno ocupa en una organización.
- **MOTIVACIÓN**, Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes.
- **ESTIMULO DEL TRABAJO EN EQUIPO**, Busca el logro de objetivos comunes. Conocer y compartir hacia donde se quiere llegar.
- **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.
- **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.
- **RESPONSABILIDAD**, Capacidad de las personas a responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.

- **ADECUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO**, Las condiciones ambientales, físicas y psicosociales, en que se realiza el trabajo.
- **RECIPROCIDAD**, Relación de dar y recibir, mutuamente, entre el individuo y la organización.
- **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.
- **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.
- **COMUNICACIÓN**, es una herramienta que sirve para poder coordinar las distintas actuaciones de la organización.
- **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.
- **EQUIDAD**, Acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad en trabajo y beneficios.
- **PARTICIPACIÓN**, Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos.

- **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.
- **COMPATIBILIDAD DE INTERESES**, Integrar diversidad de componentes en una sola dirección y cumplir objetivos institucionales.
- **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.
- **GESTION PUBLICA**, especialidad que se enfoca en la correcta y eficiente administración de los recursos de Estado, a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país.
- **COORDINACIÓN**, conjunto humano que debe actuar en forma sistemática y organizada para así conseguir que proyecto alcance los hitos y fechas establecidas y de esta manera puedan tener éxito.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.

3.1.1. NIVEL DE INVESTIGACION

La presente investigación, se inició en el nivel descriptivo, donde se describió el clima organizacional existente en la institución pública gobierno regional Huánuco, luego se llegó al **nivel explicativo** porque se realizó la correlación de causa – efecto de las variables; es decir, la correspondencia que existe entre el clima organizacional y el rendimiento laboral.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo es una investigación aplicada porque utilizó instrumentos y técnicas de medición para dar propuestas de solución al problema planteado.

3.3. MÉTODOS

En el **presente trabajo de investigación**, se utilizó los métodos de análisis, síntesis.

El método analítico se utilizó para determinar unidades de análisis (las unidades de análisis fueron los trabajadores de la institución pública Gobierno Regional de la ciudad de Huánuco) y después separando mentalmente el objetivo de investigación (Clima organizacional) en sus partes integrantes con el que se descubrió los elementos esenciales que lo conforman.

El método sintético, se utilizó como complemento necesario del método analítico, porque permitió integrar mentalmente los elementos o nexos esenciales de las distintas unidades analíticas, además ayudo a fijar las cualidades y rasgos principales inherentes al objeto de estudio.

3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El diseño del presente trabajo fue no experimental porque no se manipuló ninguna de las variables en estudio, fue transeccional porque el estudio se realizó en un solo momento, fue descriptivo porque se describió las relaciones existentes entre las variables; y fue causal porque permitió explicar la relación entre el clima organizacional y el rendimiento laboral de los funcionarios y trabajadores del Gobierno Regional Huánuco.

GRÁFICO N° 01

DISEÑO INVESTIGACIÓN



3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1. POBLACIÓN

Para realizar este trabajo se tomó como universo o población los trabajadores de la institución pública Gobierno Regional de la ciudad de

Huánuco, esta población está constituida por 605 trabajadores distribuidos en las distintas áreas existentes en la institución.

CUADRO N° 02
RELACION DE TRABAJADORES POR MODALIDAD
CONTRACTUAL DEL “GOBIERNO REGIONAL HUANUCO”

Nº	MODALIDAD	Nº DE TRABAJADORES
01	FUNCIONARIOS	53
02	PERSONAL NOMBRADO	130
03	NOMBRADOS DESTACADOS Y PLAZA RESERVADA	11
04	PERSONAL CAS	206
05	CONSEJEROS	13
06	INVERSIONES	128
07	SERVICIO POR TERCEROS	34
08	PRACTICANTES	30
TOTAL		605

Fuente : Gobierno Regional Huánuco
Elaboración: Los tesisistas.

3.5.2. MUESTRA

Se determinó que la muestra de la siguiente investigación fue **PROBABILÍSTICA** en razón que se aplicó el muestreo probabilístico obteniendo como resultado del cuestionario realizar la encuesta a 112

personas entre ellos trabajadores y funcionarios de la institución Pública Gobierno Regional de Huánuco ubicado en calle Calicanto N° 145 Amarilis - Huánuco.

Para ello los investigadores aplicaron la siguiente formula:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N - 1)e^2 + p \cdot q \cdot z^2}$$

N= Población = 605

n = Tamaño de la muestra

p = Probabilidad de éxito 50%

q = Probabilidad de fracaso 50%

e = Nivel de precisión 5%

z = límite de confianza 1.96

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(605)}{(605 - 1)(0.05)^2 + (0.5)(0.5)(1.96)^2}$$

$$n = \frac{581.042}{604.9975 + 0.9604}$$

$$n = \frac{677.082}{605.9579}$$

n= 1.117374656 x100

n= 111.73

n= 112

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Se utilizó la siguiente técnica e instrumento para elaborar el trabajo de investigación:

3.6.1. ENCUESTA: A través de esta técnica se recopiló los datos de manera personalizada para su posterior procesamiento. teniendo como instrumento el cuestionario.

3.7. PROCESAMIENTO DE DATOS

Para el procesamiento de datos se hizo uso del programa estadístico SPSS que nos permitió procesar los datos recopilados en la encuesta y presentarlos en cuadros estadísticos estableciendo las frecuencias absolutas, relativas y porcentajes cada uno con sus respectivos gráficos.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados obtenidos

CUADRO DE RESULTADOS DE ENCUESTA

CUADRO N°03

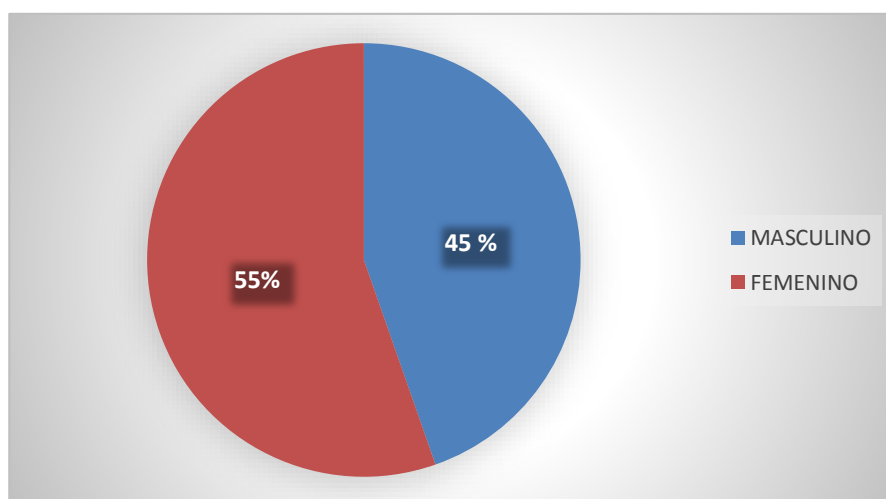
Género

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
masculino	50	45	45	45
Validos femenino	62	55	55	100
total	112	100	100	

Fuente: Cuestionario /09-2015

Elaboración: Los investigadores.

Gráfico N° 02: Género



Fuente : Cuadro N° 03.

Elaboración: Los investigadores.

Interpretación: En el cuadro se muestra que en el Gobierno Regional de Huánuco el 55.36 de los trabajadores son de género femenino y el 44.64% de total de trabajadores pertenecen al género masculino.

CUADRO N° 04

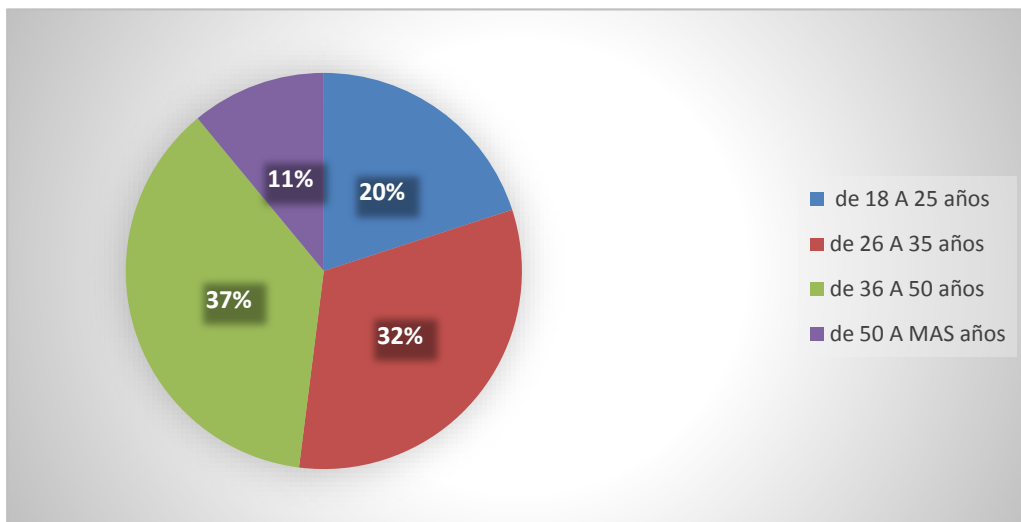
EDAD

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
------------	------------	------------	-------------------	----------------------

Validos	18 a 25 años	22	20	20	20
	26 a 35 años	36	32	32	52
	36 a 50 años	42	37	37	89
	50 a más años	12	11	11	100
	total	112	100	100	

Fuente: Cuestionario /12-2015
 Elaboración: Los investigadores.

Gráfico N° 03: Edad



Fuente : Cuadro N° 04.
 Elaboración: Los investigadores.

Interpretación: en el cuadro se puede observar que las edades 37% de trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco oscilan entre 36 a 50 años de edad siendo este mayor número de trabajadores que laboran en la institución. Además, un 32% tienen las edades de 26 a 35 años de edad. Un 20% tienen las edades de 18 a 25 años de edad. Y por último el 11% tienen las edades que se encuentran entre 50 a más años de edad.

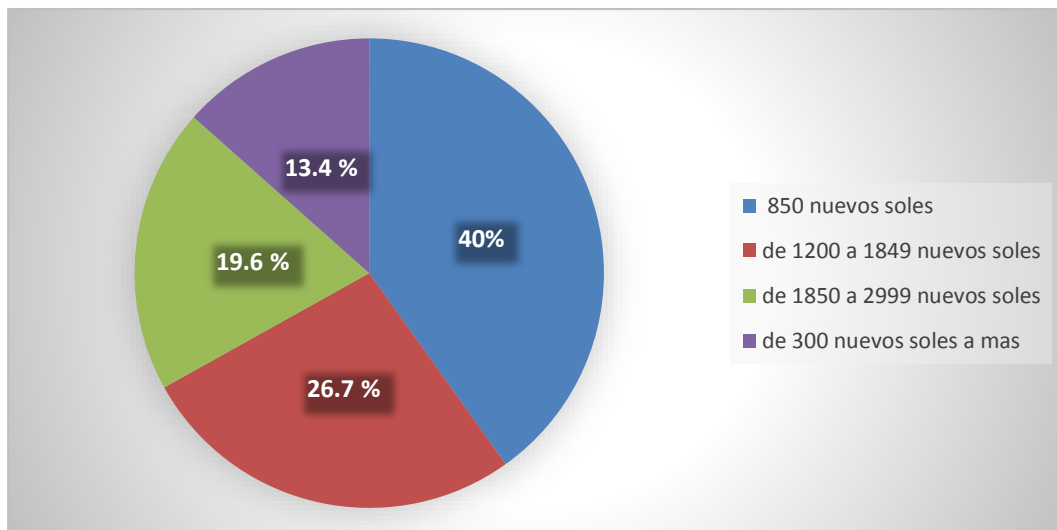
CUADRO N° 5

INGRESOS

Categorías		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	de 850 nuevos soles	45	40	40	40
	de 1200 a 1849 nuevos soles	30	26.7	26.7	66.7
	de 1850 a 2999 nuevos soles	22	19.6	19.6	86.3
	de 3000 nuevos soles a mas	15	13.4	13.4	100
	Total	112	100	100	

Fuente : Cuestionario 12-2015.
Elaboración: Los investigadores.

Gráfico N° 4: INGRESOS



Fuente : Cuadro N° 5.
Elaboración: Los investigadores.

Interpretación: en el cuadro se muestra que un 40% percibe un ingreso de 850 nuevos soles. El 26.7% tiene un ingreso entre 1200 y 1849 nuevos soles. Además, el 19.6% perciben un ingreso que oscila entre 1850 y 2999 nuevos soles. Finalmente, hay un 13.4% que perciben un ingreso superior a los 3000 nuevos soles.

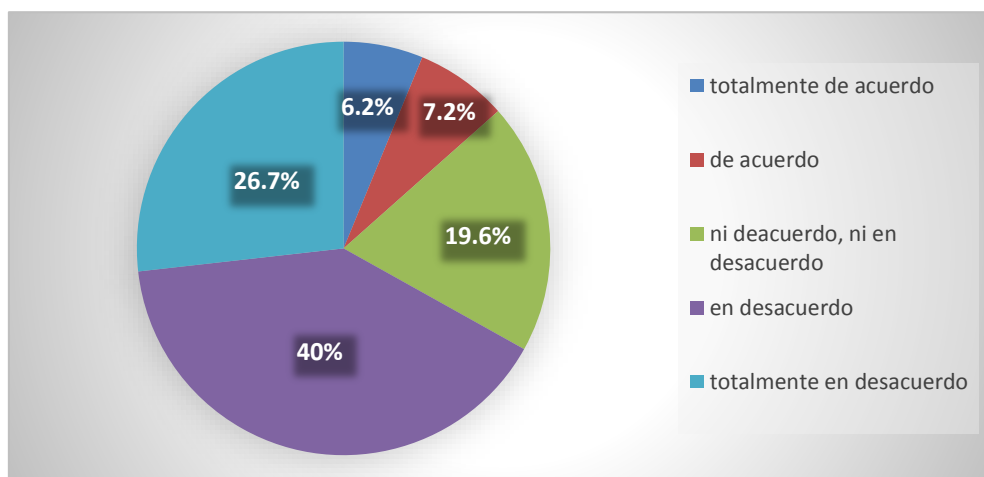
CUADRO N° 6

SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO CUMPLEN CON SUS LABORES DE MANERA EFICAZ

Categorías		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	totalmente de acuerdo	7	6.2	6.2	6.2
	de acuerdo	8	7.2	7.2	13.4
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	22	19.6	19.6	33
	en desacuerdo	45	40	40	73
	totalmente en desacuerdo	30	26.7	26.7	100
	total	112	100	100	

Fuente : Cuestionario /09-2015
 Elaboración: Los investigadores.

Gráfico N° 5: SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO CUMPLEN CON SUS LABORES DE MANERA EFICAZ



Fuente : Cuadro N° 6.
 Elaboración: Los investigadores.

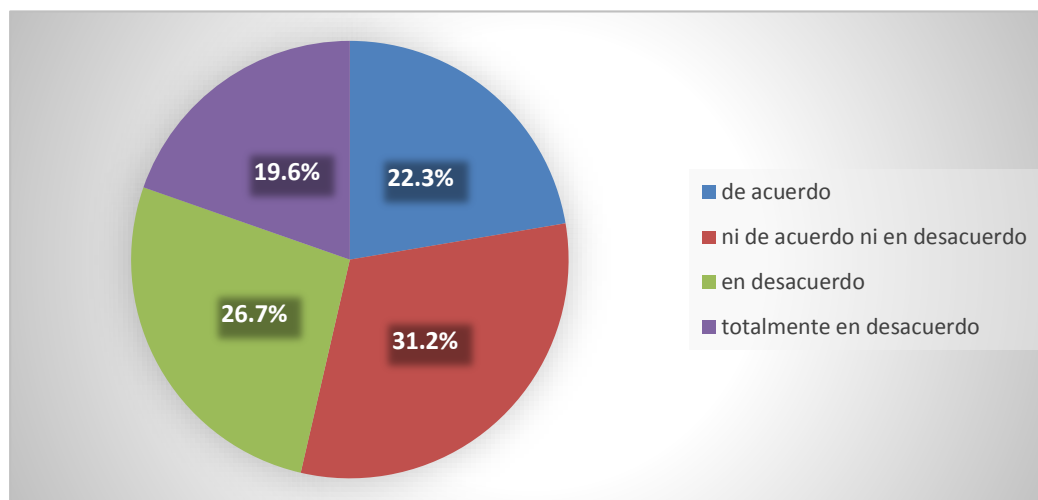
Interpretación: En el presente cuadro muestra que un 40% está en desacuerdo que sus compañeros cumplen con sus labores de manera eficaz. El 26.7% está totalmente en desacuerdo. Además, el 19.6% que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Luego de ello encontramos a un 7.2% que está de acuerdo. Finalmente, hay un 6.2% que está totalmente de acuerdo.

CUADRO N° 7
EN EL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO, LOS TRABAJADORES REALIZAN SUS LABORES DE ACUERDO A LO ESTABLECIDO EN EL MOF Y EL ROF

Categorías		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos	de acuerdo	25	22.3	22.3	22.3
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	35	31.2	31.2	53.5
	en desacuerdo	30	26.7	26.7	80.2
	totalmente en desacuerdo	22	19.6	19.6	100
	total	112	100	100	

Fuente : Cuestionario 09-2015
Elaboración: Los investigadores.

Gráfico N° 6: EN EL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO, LOS TRABAJADORES REALIZAN SUS LABORES DE ACUERDO A LO ESTABLECIDO EN EL MOF Y EL ROF



Fuente: Cuadro N° 7.
Elaboración: Los investigadores.

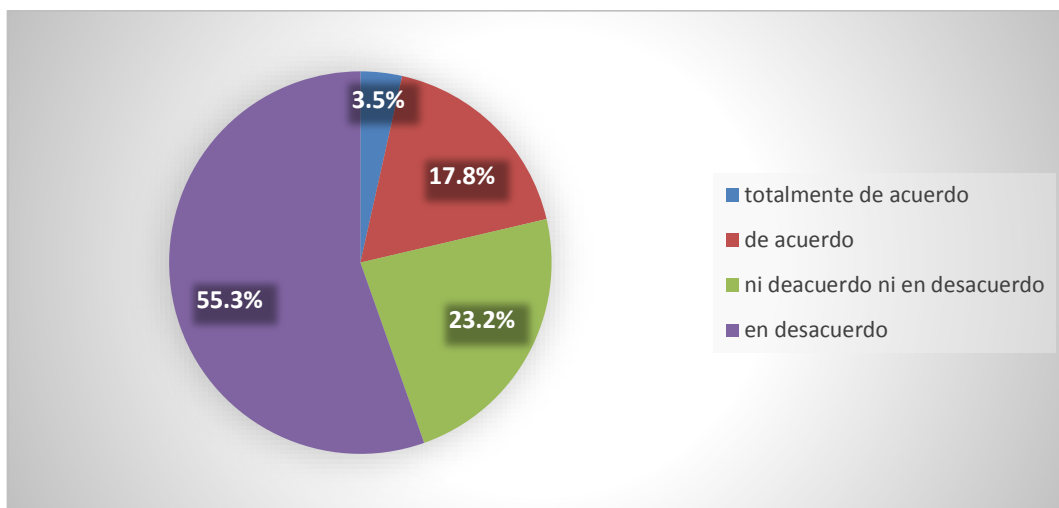
Interpretación: A la pregunta, en el “Gobierno Regional de Huánuco”, los trabajadores realizan sus labores de acuerdo con lo establecido en el plan de actividades”. El 31.2% respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo. Un 26.7% respondió estar en desacuerdo. Además un 22.3% respondió estar de acuerdo. Y por último un 19.6% manifestó estar totalmente de acuerdo

CUADRO N° 8
EN SU CENTRO DE LABORES PROMUEVEN EL TRABAJO EN EQUIPO PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN

Categorías		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	totalmente de acuerdo	4	3.5	3.5	3.5
	de acuerdo	20	17.8	17.8	21.3
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	26	23.2	23.2	44.5
	en desacuerdo	62	55.3	55.3	100
	total	112	100	100	

Fuente : Cuestionario 09-2015
Elaboración: Los investigadores.

Gráfico N° 7: EN SU CENTRO DE LABORES PROMUEVEN EL TRABAJO EN EQUIPO PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN.



Fuente : Cuadro N° 8.
Elaboración: Los investigadores.

Interpretación: El presente cuadro muestra que un 55.3% manifiesta estar en desacuerdo si en su centro de labores promueven el trabajo en equipo para el logro de los objetivos de la institución. El 23.2% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Un 17.81% manifiesta estar de acuerdo. Por último un 3.5% asegura estar totalmente de acuerdo.

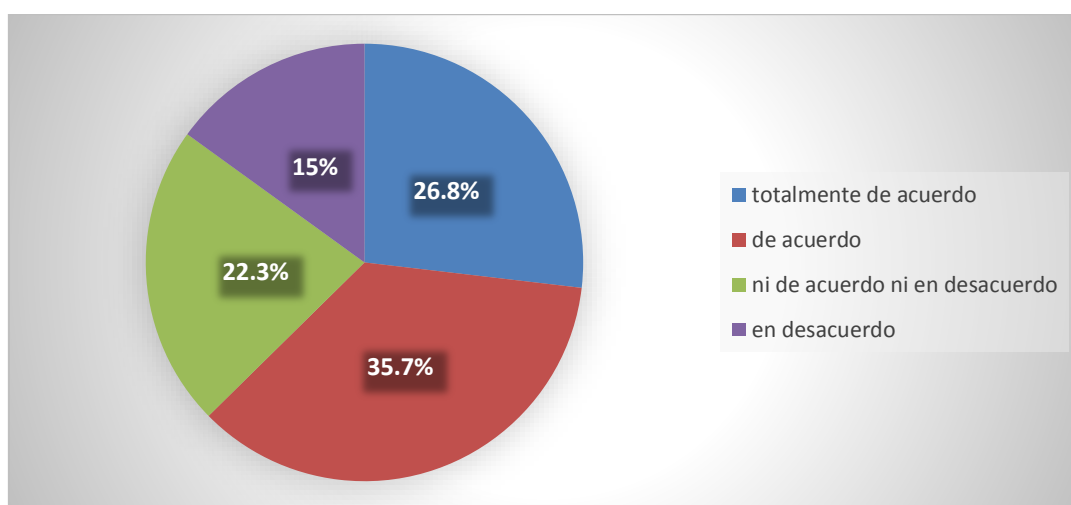
CUADRO N° 9
EN SU CENTRO DE LABORES EXISTEN CONFLICTOS

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
------------	------------	------------	-------------------	----------------------

	totalmente de acuerdo	30	26.8	26.8	26.8
	de acuerdo	40	35.7	35.7	62.7
Validos	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	25	22.3	22.3	84.8
	en desacuerdo	17	15	15	100
	total	112	100	100	

Fuente : Cuestionario /Julio 09 - 2015
 Elaboración: Los investigadores.

Gráfico N° 8: EN SU CENTRO DE LABORES EXISTEN CONFLICTOS



Fuente : Cuadro N° 9.
 Elaboración: Los investigadores.

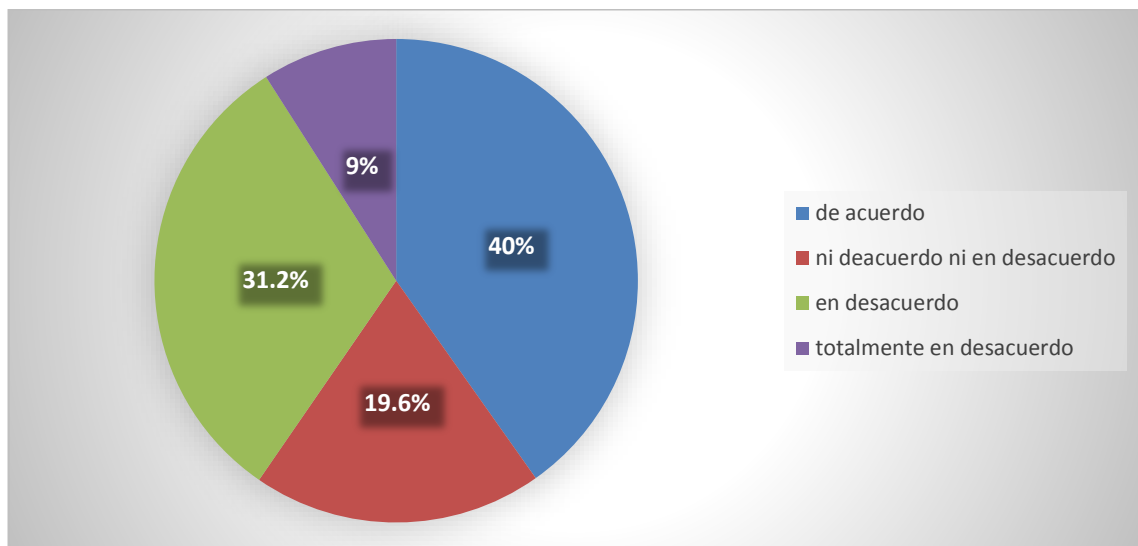
Interpretación: El presente cuadro se observa que un 35.7% manifiesta estar de acuerdo si en su centro de labores existe conflictos. El 26.8% manifiesta estar totalmente de acuerdo. Un 22.3% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por ultimo un 15% asegura estar en desacuerdo.

CUADRO N° 10
SE PRACTICA LA COMUNICACIÓN ABIERTA ENTRE LOS GERENTES Y SUS
TRABAJADORES

Categorías		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	de acuerdo	45	40	40	40
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	22	19.6	19.6	59.6
	en desacuerdo	35	31.2	31.2	90.8
	totalmente en desacuerdo	10	9	9	100
Total		112	100	100	

Fuente : Cuestionario 09 - 2015
 Elaboración: Los investigadores.

Gráfico N° 9: SE PRACTICA LA COMUNICACIÓN ABIERTA ENTRE LOS GERENTES Y SUS TRABAJADORES



Fuente : Cuadro N° 10.
 Elaboración: Los investigadores.

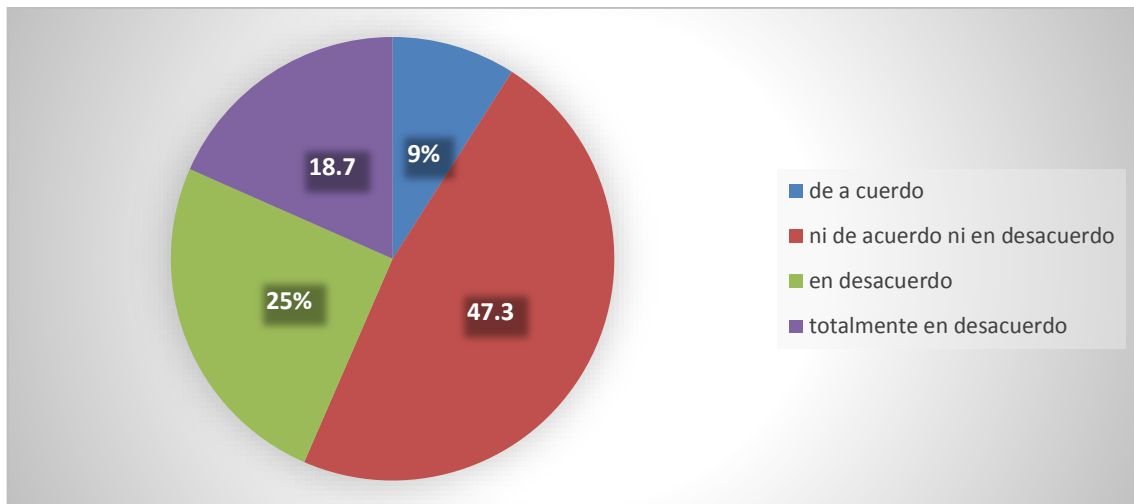
Interpretación: El presente cuadro se observa que un 40% manifiesta estar de acuerdo si en su centro de labores se practica la comunicación abierta entre gerentes y sus trabajadores. El 31.2% manifiesta estar en desacuerdo. Un 19.6% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por último un 9% asegura estar en totalmente en desacuerdo.

CUADRO N° 11
EN EL GRH SE PRACTICA EL COMPAÑERISMO ENTRE LOS TRABAJADORES Y FUNCIONARIOS DE LA INSTITUCIÓN

Categorías		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	de acuerdo	10	9	9	9
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	53	47.3	47.3	56.3
	en desacuerdo	28	25	25	81.3
	totalmente en desacuerdo	21	18.7	18.7	100
	total	112	100	100	

Fuente : Cuestionario 09 - 2015
Elaboración: Los investigadores.

Gráfico N° 10: EN EL GRH SE PRACTICA EL COMPAÑERISMO ENTRE LOS TRABAJADORES Y FUNCIONARIOS DE LA INSTITUCIÓN



Fuente : Cuadro N° 10.
Elaboración: Los investigadores.

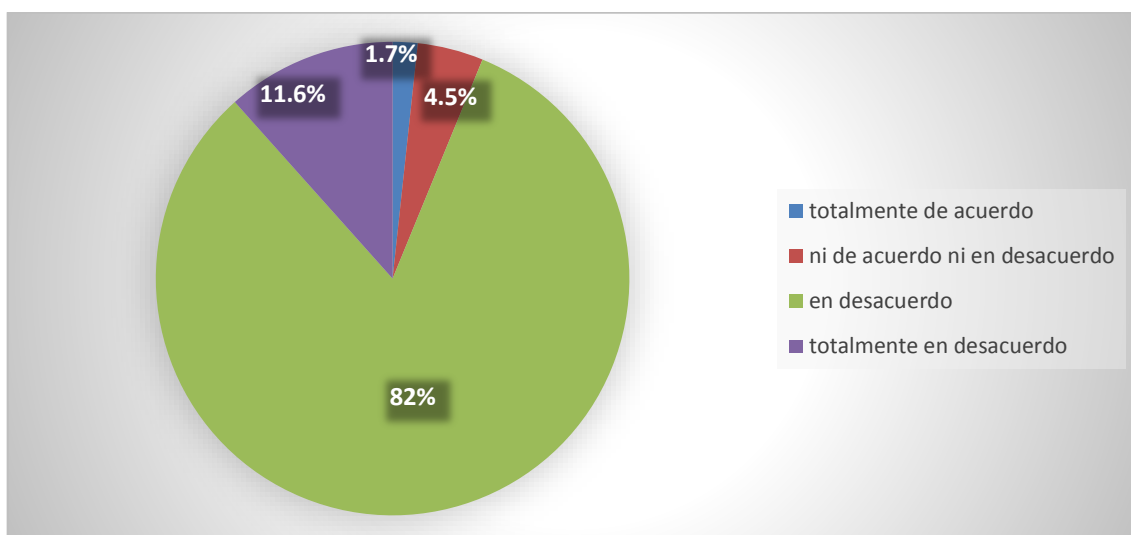
Interpretación: El presente cuadro se observa que un 47.3% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo que dentro de su ambiente laboral se practica el compañerismo. El 25% manifiesta estar en desacuerdo. Un 18.7% manifiesta estar totalmente en desacuerdo. Por ultimo un 9% asegura estar en de acuerdo.

CUADRO N° 12
EI GRH PREMIA Y HACE RECONOCIMIENTO A LOS TABAJADORES POR EL CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS ENCOMENDADAS

CATEGORÍAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	Totalmente de acuerdo	2	1.7	1.7	1.7
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	4.5	4.5	6.2
	en desacuerdo	92	82	82	88
	totalmente en desacuerdo	13	11.6	11.6	100
	total	112	100	100	

Fuente: Cuestionarios 09 - 2015
Elaboración: Los investigadores.

**Gráfico N° 11: EL GRH PREMIA Y HACE RECONOCIMIENTO A LOS TABAJADORES
POR EL CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS ENCOMENDADAS**



Fuente : Cuadro N° 12.
Elaboración: Los investigadores.

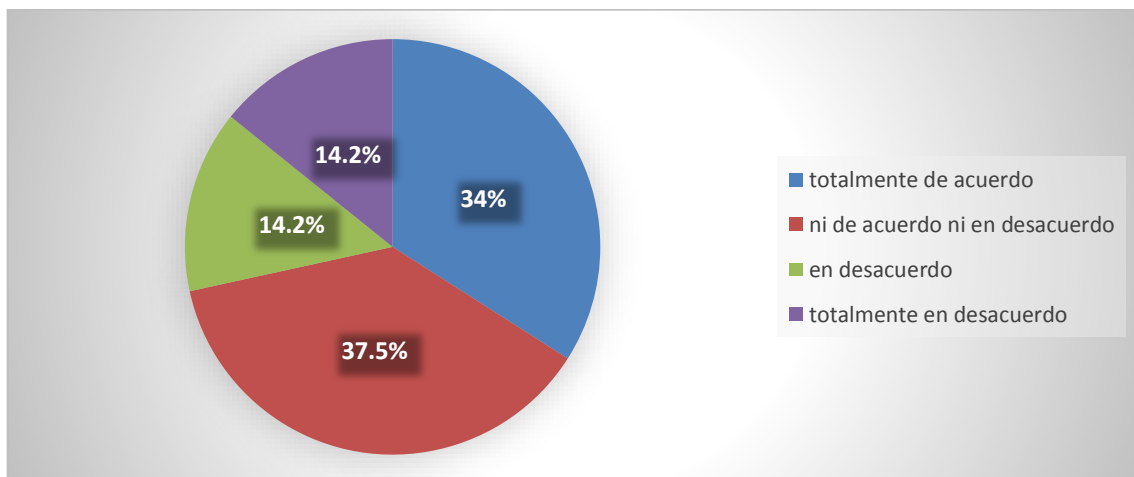
Interpretación: El presente cuadro se observa que un 82% dijo estar en desacuerdo a la pregunta planteada. El 11.6% manifiesta estar totalmente en desacuerdo. Un 4.5% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por ultimo un 1.7% asegura estar totalmente de acuerdo.

**CUADRO N° 13
EN EL GRH LOS TRABAJADORES TIENEN LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS
PARA DESARROLLAR EFICIENTEMENTE SUS LABORES**

Categorías		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	Totalmente de acuerdo	38	34	34	34
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	42	37.5	37.5	71.5
	en desacuerdo	16	14.2	14.2	85.7
	totalmente en desacuerdo	16	14.2	14.2	100
	total	112	100	100	

Fuente: Cuestionarios 09 - 2015
Elaboración: Los investigadores.

Gráfico N° 12: EN EL GRH LOS TRABAJADORES TIENEN LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EFICIENTEMENTE SUS LABORES



Fuente : Cuadro N° 12.
Elaboración: Los investigadores.

Interpretación: El presente cuadro se observa que un 37.5% dijo estar ni de acuerdo ni en desacuerdo que los trabajadores del GRH, tienen los conocimientos necesarios para desarrollar eficientemente sus labores. El 34% manifiesta estar totalmente de acuerdo. Un 14.2% manifiesta estar en desacuerdo. Por ultimo un 14.2% asegura estar totalmente de acuerdo.

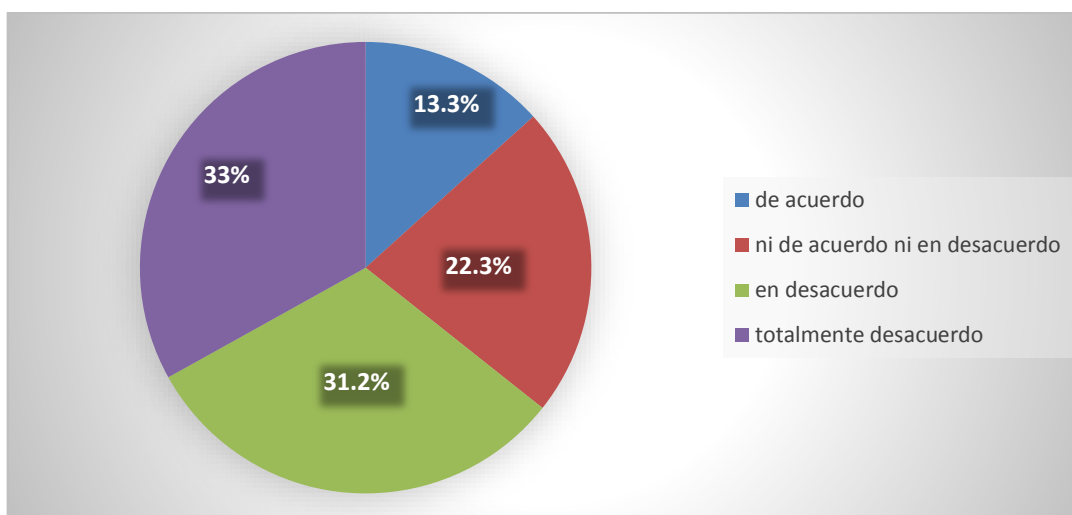
CUADRO N° 14
EN EL GRH, LAS HABILIDADES DE LOS TRABAJADORES SE COMPLEMENTAN DE FORMA ADECUADA CON SUS LABORES

Categorías		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	de acuerdo	15	13.3	13.3	13.3
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	25	22.3	22.3	35.6
	en desacuerdo	35	31.2	31.2	66.8
	totalmente en desacuerdo	37	33	33	100
	total	112	100	100	

Fuente : Cuestionarios 09 - 2015

Elaboración: Los investigadores.

Gráfico N° 13: EN EL GRH, LAS HABILIDADES DE LOS TRABAJADORES SE COMPLEMENTAN DE FORMA ADECUADA CON SUS LABORES



Fuente : Cuadro N° 14.

Elaboración: Los investigadores.

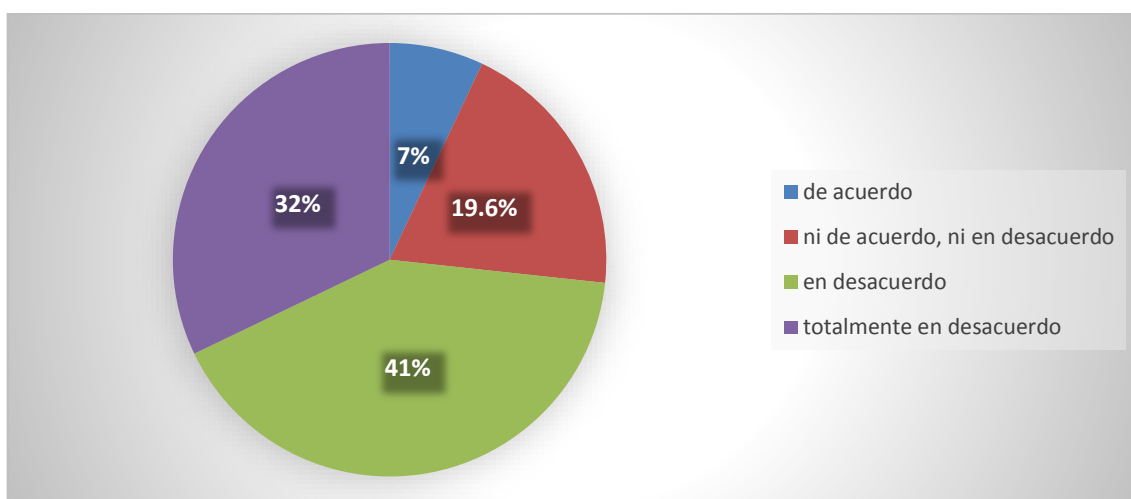
Interpretación: El presente cuadro se observa que un 33% dijo estar totalmente en desacuerdo que en el GRH, las habilidades de trabajadores y funcionarios se complementa de forma adecuada con sus labores. El 31.25% manifiesta en desacuerdo. Un 22.31% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por ultimo un 13.34% asegura estar de acuerdo.

**CUADRO N° 15
SE CAPACITA A LOS TRABAJADORES Y FUNCIONARIOS**

CATEGORÍAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	de acuerdo	8	7	7	7
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	22	19.6	19.6	26.6
	desacuerdo en desacuerdo	46	41	41	67.6
	totalmente en desacuerdo	36	32	32	100
	total	112	100	100	

Fuente: Cuestionarios 09 - 2015
Elaboración: Los investigadores.

Gráfico N° 14: SE CAPACITA A LOS TRABAJADORES Y FUNCIONARIOS.



Fuente : Cuadro N° 15.
Elaboración: Los investigadores.

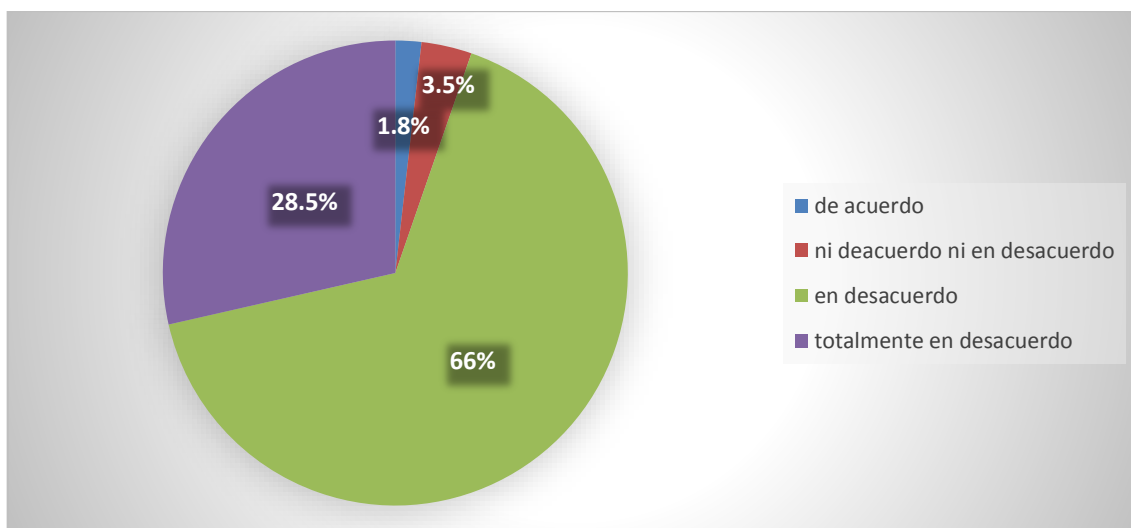
Interpretación: El presente cuadro se observa que un 41% dijo estar en desacuerdo que en el GRH se capacita a los trabajadores y funcionarios. El 32% manifiesta estar totalmente en desacuerdo. Un 19.63% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por ultimo un 7% asegura estar de acuerdo.

CUADRO N° 16
SE EVALUA EL DESEMPEÑO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LOS
TRABAJADORES Y FUNCIONARIOS

Categorías		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	de acuerdo	2	1.8	1.8	1.8
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	3.5	3.5	3.5
	en desacuerdo	74	66	66	71.3
	totalmente en desacuerdo	32	28.5	28.5	100
	total	112	100	100	

Fuente: Cuestionarios 09 - 2015
Elaboración: Los investigadores.

Gráfico N° 15: SE EVALUA EL DESEMPEÑO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES Y FUNCIONARIOS



Fuente: Cuadro N° 16.
Elaboración: Los investigadores.

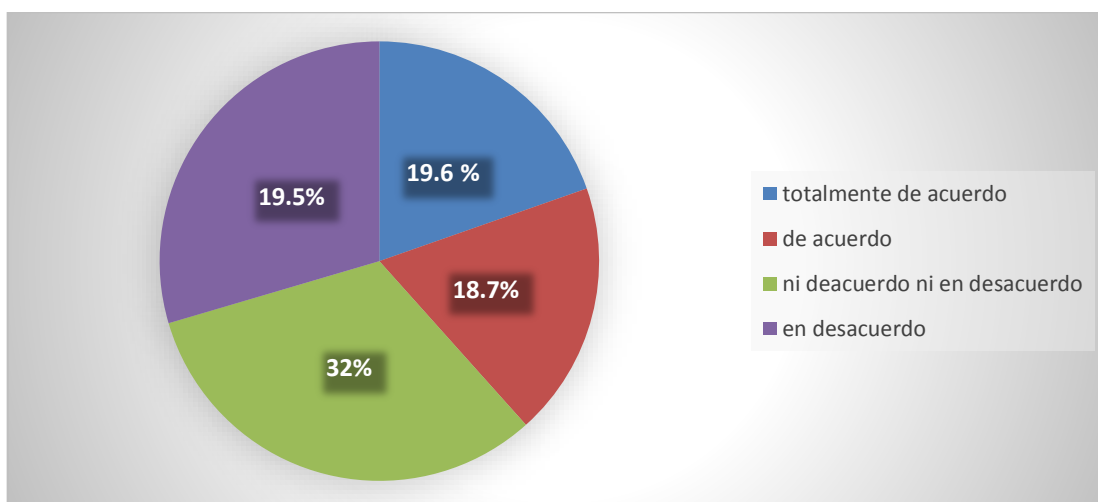
Interpretación: El presente cuadro se observa que un 66% dijo estar en desacuerdo que en el GRH, se evalúa el desempeño a los trabajadores y funcionarios para mejorar su rendimiento. El 28.5% manifiesta estar totalmente en desacuerdo. Un 3.5% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por ultimo un 1.8% asegura estar de acuerdo.

CUADRO N° 17
EXISTE COMPROMISO DE PARTE DE LOS TRABAJADORES Y FUNCIONARIOS HACIA LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN

Categorías		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	Totalmente de acuerdo	22	19.6	19.6	19.6
	de acuerdo	21	18.7	18.7	38.3
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	36	32	32	70
	en desacuerdo	33	29.5	29.5	100
total		112	100	100	

Fuente: Cuestionarios 09 - 2015
Elaboración: Los investigadores.

Gráfico N° 16: EXISTE COMPROMISO DE PARTE DE LOS TRABAJADORES Y FUNCIONARIOS HACIA LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN



Fuente: Cuadro N° 17.
Elaboración: Los investigadores.

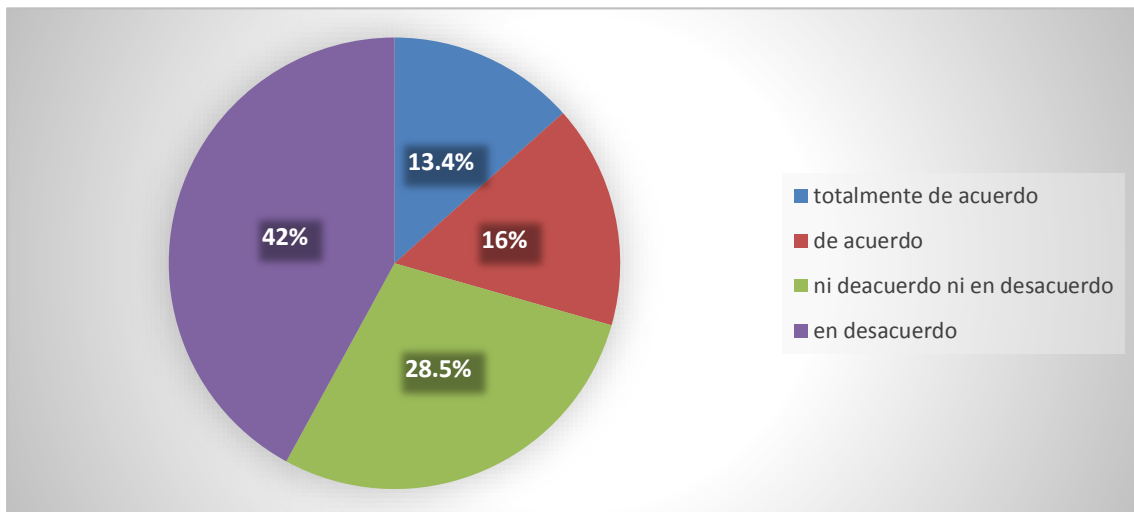
Interpretación: El presente cuadro se observa que un 32% dijo estar ni de acuerdo ni en desacuerdo que en el GRH, exista compromiso de parte de los trabajadores y funcionarios hacia la institución. El 29.5% manifiesta estar en desacuerdo. Un 19.6% manifiesta estar totalmente de acuerdo. Por ultimo un 18.7% asegura estar de acuerdo.

CUADRO N° 18
EXISTE LA CONFIANZA Y APOYO ENTRE LOS TRABAJADORES Y FUNCIONARIOS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

CATEGORÍAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	Totalmente de acuerdo	15	13.4	13.4	13.4
	de acuerdo	18	16	16	29.4
	ni de acuerdo, ni en desacuerdo	32	28.5	28.5	57.9
	en desacuerdo	47	42	42	100
	total	112	100	100	

Fuente: Cuestionarios 09 - 2015
Elaboración: Los investigadores.

Gráfico N° 17: EXISTE LA CONFIANZA Y APOYO ENTRE LOS TRABAJADORES Y FUNCIONARIOS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS



Fuente: Cuadro N° 18.
Elaboración: Los investigadores.

Interpretación: El presente cuadro se observa que un 42% dijo estar en desacuerdo que en el GRH, exista confianza y apoyo entre los trabajadores y funcionarios para el logro de los objetivos. El 28.5% manifiesta ni de acuerdo ni en desacuerdo. Un 16% manifiesta estar de acuerdo. Por ultimo un 13.4% asegura estar de totalmente de acuerdo.

4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de haber analizado e interpretado los resultados en el capítulo anterior, dichos resultados fueron discutidos en tres dimensiones, este proceso nos permitió obtener conclusiones. Las dimensiones en que se discutieron los resultados son las conclusiones de los antecedentes, el marco teórico y la hipótesis.

4.2.1 CON LOS ANTECEDENTES.- Para la presente investigación se tomaron como antecedentes a las investigaciones realizadas en el ámbito internacional, nacional y local.

La tesis de ALCALA URIBE, Elsa Monserrat. “EL clima organizacional en una institución pública de Educación Superior”. BOGOTA – COLOMBIA coincide en parte al mencionar en dicha tesis que no existe ningún tipo de incentivos relativos al desempeño por lo que se deja de lado el reconocimiento por el trabajo bien hecho y este puede ser un factor importante en los trabajadores. Hecho que se es corroborado en esta tesis en el cuadro N° 12, donde la mayor parte de los encuestados respondió entre estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Por lo que se puede deducir que en el Gobierno Regional Huánuco no existe reconocimientos por parte de la institución hacia los trabajadores por el cumplimiento de sus labores.

Los resultados que se encuentran plasmados en el cuadro N° 15, manifiestan que el 41% están de acuerdo de que la institución promueve capacitaciones para el personal; teniendo en cuenta las conclusiones del trabajo de investigación titulado: “Clima organizacional y su influencia sobre el estrés laboral y el síndrome de Bernout en el personal de Obstetricia de los establecimientos de Salud Huánuco - 2004”, que textualmente señala: “la

capacitación del personal de obstetricia está respaldada por su centro de trabajo. Esta conclusión referente coincide con la conclusión del presente trabajo de investigación, en cuanto que las capacitaciones para el personal son importantes para un mejor desempeño de los trabajadores. Con relación a otra conclusión de esta misma tesis, en el cuadro N° 10 de nuestros resultados obtenidos podemos observar que un 40% afirma estar de acuerdo en que se practica una comunicación abierta entre los gerentes y sus trabajadores, conclusión que se corrobora con la tesis que textualmente dice: “La participación del personal de obstetricia en su centro de trabajo es apoyado la mayor de las veces por el entorno jerárquico de su centro de trabajo”, pudiendo agregar que es importante la participación de los trabajadores dentro del centro de trabajo.

4.2.2 CON EL MARCO TEÓRICO.- Para la contrastación con el marco teórico se tomaron en cuenta las citas bibliográficas señaladas en las bases teóricas.

Dentro de las características sobre el clima organizacional, Brunet (1999) menciona el espíritu de Equipo, afirmando que debe haber unión y responsabilidad al momento de poder realizar las labores con los compañeros de trabajo para el logro de los objetivos. En el cuadro N°8, se observa que un 17.81% respondió estar de acuerdo que en la institución se promueve el trabajo en equipo, mientras que en el cuadro N° 11, un 9% manifestó estar en desacuerdo de que se practique el compañerismo entre los trabajadores y funcionarios de la institución. En esta contrastación se observa que no solo es importante trabajar en equipo sino también practicar el compañerismo con todos los trabajadores y funcionarios de la institución.

La teoría de Jordano Redorta. “Entender el conflicto – la forma como herramienta”. Coincide en parte al decir que los conflictos son inherentes en un centro laboral, en mayor o menor medida, hecho que se visualiza en el cuadro N° 9 donde la gran mayoría de los encuestados respondió estar de acuerdo y totalmente de acuerdo de la existencia de conflictos dentro de su centro laboral el cual dificulta el cumplimiento de los objetivos de la organización.

También Brunet (1999) menciona otra característica que es la recompensa en el que los miembros de la organización es recompensada por el trabajo bien hecho. En el cuadro N° 12, un 82% manifestó estar en desacuerdo a que la organización les hace un reconocimiento por las tareas encomendadas. Que los trabajadores sean recompensados de manera económica o ya sea con capacitaciones motiva al personal y mejora el desempeño de sus tareas. Haciendo referencia a las recompensas, también la remuneración al personal influye, donde Fayol resalta en uno de los 14 principios fundamentales de la administración La Remuneración al Personal, afirmando que debe haber satisfacción justa y garantizada retribución, para los empleados y para la organización. En el cuadro N° 14, se observa que un 33% respondió estar totalmente en desacuerdo a que las habilidades de los trabajadores se complementan de forma adecuada con sus labores, mientras que en el cuadro N° 15, un 41% manifestó estar en desacuerdo que se capacita a los trabajadores y funcionarios de la institución. En esta contrastación se observa que no solo es importante remunerar o cumplir con todos los beneficios al trabajador, sino que la institución debe promover las capacitaciones de acuerdo a su desempeño y mejorar las habilidades de cada trabajador y funcionario de la institución.

Nuestros La teoría de Jordano Redorta. “Entender el conflicto – la forma como herramienta”. Coincide en parte al decir que los conflictos son inherentes en un centro laboral, en mayor o menor medida, hecho que se visualiza en el cuadro N° 9 donde la gran mayoría de los encuestados respondió estar de acuerdo y totalmente de acuerdo de la existencia de conflictos dentro de su centro laboral el cual dificulta el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Koontz (2012) menciona al desempeño laboral en la cual una organización debe “medir el mismo para alcázar las metas y desarrollar planes a corto y largo plazo para poder mejorar el rendimiento de sus trabajadores”. El hecho se visualiza en el cuadro N° 16 donde la gran mayoría de los encuestados respondió estar en desacuerdo si en algún momento de la gestión se evalúa el desempeño de los trabajadores y funcionarios para poder mejorar su rendimiento. Por otro lado en el cuadro N° 17 la mayoría de los encuestados dijo estar ni de acuerdo ni en desacuerdo concerniente al compromiso de los trabajadores y funcionarios hacia los objetivos de la institución. Mientras que en el cuadro 18 la mayoría de trabajadores y funcionarios manifestó estar en desacuerdo concerniente a la existencia de confianza y apoyo dentro de la institución.

4.2.3 CON LAS HIPOTESIS.- Se tomó en cuenta la hipótesis, señalado en el capítulo I, con la finalidad de aceptarlo o rechazarlo.

4.2.3.1 HIPOTESIS GENERAL

El clima organizacional tiene una influencia directa en el rendimiento laboral de los Trabajadores y Funcionarios del Gobierno Regional Huánuco.

Hecho que se muestra en el resultado obtenido en el cuadro N° 8 donde la mayoría se encuentra en desacuerdo respecto a la realización del trabajo en equipo, hecho que muestra que existe un clima organizacional desfavorable.

En el cuadro N° 9, se observa un resultado con más del 50 por ciento que en la institución existen conflictos. En el cuadro N° 12, un 41.38% respondieron que los trabajadores no son recompensados, motivados por el cumplimiento y el trabajo bien hecho de sus tareas. Por lo tanto se puede decir que las relaciones laborales dentro de la organización son desfavorables.

4.2.3.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- La cooperación permite mejorar el desempeño laboral de los trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional Huánuco.

Es decir que a mayor cooperación entre empleados mejor será su rendimiento laboral, situación que es desfavorable en el Gobierno Regional Huánuco el cual se corrobora en los resultados obtenidos en el cuadro N° 8 y 11 el cual muestra que no se desarrolla el trabajo en equipo y por ello la inexistencia de cooperación y por ende las relaciones laborales se ven resquebrajadas.

- A mayor motivación, mayor rendimiento laboral de los trabajadores y funcionarios del Gobierno regional Huánuco.

La motivación al personal es preponderante para que este pueda desenvolverse en su trabajo y mantener una adecuada relación con sus compañeros. Hecho que no guarda relación con los resultados obtenidos en la encuesta realizada el cual se evidencia en el cuadro N° 12 y 15 donde los trabajadores encuestados respondieron de manera desfavorable a la

existencia de premios o incentivos por el cumplimiento de sus labores por parte de la institución, mientras que el porcentaje del cuadro N° 15 es un tanto bajo como para motivar con capacitaciones al trabajador.

- Las competencias laborales tienen un elevado grado de influencia en el rendimiento laboral de los trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional Huánuco.

Las competencias laborales permiten que el trabajador desarrolle habilidades y conocimientos que le permitan optimizar el desarrollo de sus funciones en su centro de labores, todo lo contrario suscita en el Gobierno Regional Huánuco debido a que no toda habilidad del trabajador y/o funcionario se complementa al desarrollo de sus actividades diarias y ese punto no permite que el trabajador tenga un rendimiento adecuado en la institución, en el cuadro N° 14 se puede observar que un gran porcentaje se encuentra en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respecto si las habilidades de los trabajadores se complementan de forma adecuada con sus funciones.

- El trabajo en equipo tiene un elevado grado de influencia en el rendimiento laboral de los trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional Huánuco.

El trabajo en equipo es un esfuerzo mancomunado de personas que tienen un objetivo en común para el logro de objetivos de una organización. El trabajo en equipo dentro de la institución permite lograr que el trabajador se relacione con las metas y objetivos de la institución y la forma de como alcanzara esas metas en conjunto con sus compañeros, todo lo contrario suscita en el Gobierno Regional Huánuco debido a los trabajadores y

funcionarios realizan su trabajo individualmente dejando de lado el cumplimiento de los objetivos en equipo dificultando la gestión, en el cuadro N° 8 se puede observar que un gran porcentaje se encuentra en desacuerdo respecto al trabajo en equipo para el logro de objetivos de la institución.

CONCLUSIONES

La presente investigación arribó a las siguientes conclusiones.

1. Se determinó que el clima organizacional tiene una influencia directa en el rendimiento laboral en el Gobierno Regional de Huánuco
2. La influencia de la responsabilidad individual en el rendimiento laboral es regular, porque un 26.72% de los trabajadores encuestados respondieron que sus compañeros cumplen con sus labores de manera eficaz y otros 22.36% respondieron que sus compañeros realizan sus labores de acuerdo a lo establecido en el MOF y el ROF de la institución.
3. La cooperación dentro del Gobierno Regional Huánuco tiene un alto nivel desfavorable, porque un 55.32% respondió que no se promueve el trabajo en equipo. Mientras que un 35.72% de los trabajadores contestó que existen conflictos en la institución.
4. La influencia de las relaciones sociales en el rendimiento laboral del Gobierno Regional Huánuco es regular, porque un 31.20% respondió que se practica una comunicación abierta entre los gerentes y los trabajadores.

Por otro lado, un 47.36% contestó que es escaso la práctica de compañerismo entre ellos.

5. La motivación tiene un alto grado de influencia en las relaciones laborales en el Gobierno Regional Huánuco, un 82% manifestó estar en desacuerdo porque la institución no premia a los trabajadores por el cumplimiento de sus funciones; mientras que un 41% manifestó que el Gobierno Regional Huánuco no capacitan a sus trabajadores y funcionarios por ello no se sienten motivados por la institución.
6. Las competencias laborales tienen un alto grado de influencia en el Gobierno Regional Huánuco, un 34% manifestó poseer los conocimientos necesarios para desarrollar eficientemente sus labores; mientras que un 31.21% manifestó que sus habilidades No se complementan de forma adecuada con sus labores diarias.
7. El desempeño tiene un alto grado en el rendimiento laboral, un 66% manifestó que en el Gobierno Regional Huánuco no se evalúa el rendimiento de los trabajadores y funcionarios.
8. El trabajo en equipo tiene un nivel desfavorable, un 29.52% manifestó que en el Gobierno Regional Huánuco no existe compromiso de parte de los trabajadores y funcionarios hacia los objetivos de la institución. Mientras que un 42% manifestó estar en desacuerdo sobre la existencia de la confianza y apoyo entre trabajadores y funcionarios para el logro de los objetivos de la institución.

SUGERENCIAS

En base a las conclusiones procedemos a presentar las siguientes sugerencias:

1. La Gerencia del Gobierno Regional Huánuco debe hacer un mayor seguimiento sin presión a sus trabajadores para un mejor cumplimiento de labores de los trabajadores de acuerdo a lo establecido en el MOF y en el ROF de la institución.
2. Se debe promover el trabajo en equipo para el logro de objetivos y reducir los conflictos que se presentan de manera oportuna, creando un ambiente de confianza y cooperativismo entre los trabajadores.
3. La Gerencia del Gobierno Regional Huánuco deben mejorar las competencias de cada trabajador brindándoles los conocimientos necesarios para que puedan cumplir mejor su trabajo deben promover con más frecuencia el compañerismo entre sus trabajadores para el mejor logro de resultados tanto en beneficio de la intuición así como también de los trabajadores.
4. La Gerencia del Gobierno Regional Huánuco debe mejorar la comunicación abierta y el compañerismo en beneficio de la organización misma, para alcanzar mejores resultados.
5. Se sugiere que el Gobierno Regional Huánuco motive a sus trabajadores, brindándoles incentivos por el cumplimiento de sus funciones, ya sea económico o en capacitaciones mejorar su rendimiento dentro de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR MORALES, Antonio. (2010). Antecedentes Históricos y Teoría de la Administración. Primera edición. Madrid - España.
- BAGUER ALCALÁ, Ángel. (2009). Dirección de personal. Segunda Edición. Editorial Díaz de Santos S.A. Madrid – España
- BLANCH RIBAS, Josep M., ESPUNY TOMAS, María J., MARTIN ARTILES, Antonio. (2003). Teoría de las relaciones laborales: Fundamentos. Primera Edición. Editorial UOC. Barcelona
- BRUNET L. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definiciones, Diagnostico y Consecuencias. Primera Edición. México
- CASTILLO APONTE, José. (2006). Administración de Personal: Un Enfoque hacia la calidad. Segunda Edición. Editorial Ecoe Ltda. Bogotá
- CHIAVENATO, Idalberto. (2007). Introducción a la teoría de la Administración. Séptima Edición. México.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2011). Administración de recursos humanos. Décimo segunda Edición. México.
- DESSLER, Gary. (1993). Organización y administración. Editorial Prentice Hall Interamericana, México.
- FOREHAND, G. Y GILMER, B. (1964). Enviromental Variation In Studies Of Organizational Behavior. Psychological Bulletin.
- HAMPTON, David (1989). Administration. Editorial MC GRAW -HILL. Mexico
- HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORPORATION (2006). Toma de decisiones. Primera Edición. Editorial Deusto.
- KOONTS, Harold y WEIRICH, Heinz (2004). Administración, una Perspectiva Global. Décimo Segunda Edición. España.
- LITWIN y STRINGER. (1968). Teoría del clima organizacional. Octava Edición.
- LODERACH, Jhon P. (1989). Elementos para la solución del conflicto. Segunda Edición. Editorial Serpag. México.
- LODERACH, Jhon P. (1992). Enredos, pleitos y problemas: una guía práctica para ayudar a resolver conflictos. Quinta Edición. Guatemala.
- MARIN, Jonel, MELGAR, Antonio y CASTAÑO, Cristofer. (1998). Teoría y técnicas de desarrollo organizacional. Primera Edición. Editorial OPS-OMS. Guatemala.
- MASLOW, Abraham. (1991). Motivación y Personalidad. Segunda Edición. Editorial Díaz de Santos S.A. Madrid – España.

- NELSON, Bob y ECONOMY, Peter. (2005). Management Para Dummies. Tercera Edición. México
- NELSON, Bob. (1997). 1001 Formas de recompensar a sus empleados. Primera Edición. México
- Reddin, W. (1994). *The complete guide to selecting, developing, and using training instruments*. Prentice Hall.
- OUCHI, Williams. (1992). Teoría Z: Como pueden hacer las empresas frente al desafío Japonés. Primera Edición. Fondo Educativo Interamericano. México.
- PRETI H. y GOVERN J. (2008). Motivación: Teoría, investigación y aplicaciones. Quinta Edición. Editorial Thomson. España.
- SAGI – VELA GRANDE, LUIS. (2004). Gestión por competencias: El reto compartido del crecimiento personal y de la organización. ESIC Editorial.
- VARGAS, F; Casanova, F y Montanaro, L. (2001) El Enfoque de Competencia Laboral: Manual de Formación.
- ALLES, MARTHA ALICIA. (2000) Dirección Estrategica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. Grupo Norma, 2000.
- BUNK. G. P. (1994) La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento de profesionales en la RFA. CEDEFOP.
- SARACHO, José María. (2005) Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias. RIL Editores.
- DEL POZO FLÓREZ, José Ángel. (2012) Competencias profesionales: herramientas de evaluación. Narcea Ediciones.
- REDORTA, Joseph J. (2007). Entender el conflicto – la forma como herramienta. Tercera Edición. Editorial Paidós Ibérica. Madrid – España
- ROBBINS, Stephen P. (1999). Comportamiento Organizacional. Octava Edición. Editorial Prentice Hall. México.
- ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. (2010). Administración. Décima Edición. México.
- RODRIGUEZ, M. Darío. (2000) Diagnostico Organizacional. Cuarta Edición. Editorial Alfa omega. México.
- RUIZ GONZÁLEZ M. y MANDADO PÉREZ (1989). La innovación tecnológica y su gestión. Segunda Edición. Editorial Marcombo. Barcelona - España.
- TOM Peter. (2005). LA ESENCIA: TALENTO. Segunda Edición. Editorial Pearson Education. Madrid.

WEBER, Max, MARTON PHILIP, Robert, HAUL Richard H., HOUZELIS, Nicos (1909). La Administración científica: teoría de la burocracia. Primera Edición.

INTERNET.

<http://relacioneslab0rales.blogspot.pe/p/normal-0-21-false-false-false-es-mx-x.html>

TESIS:

- Cortés Jiménez, Nelsy Marien. (2009). Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Xalapa, Universidad Veracruzana., 2009” Tesis para obtener el grado de Maestría en Salud Pública, México.

- Alcalá Uribe, Elsa Monserrat. (2011). EL clima organizacional en una institución pública de Educación Superior Bogotá – Colombia 2011. Universidad del Papaloapan. Tesis para obtener el título de licenciada en Ciencias Empresariales. Colombia.

- Tsu. Pérez, Rosa Y Tsu. Sánchez, Yudeicis. (2005). Clima organizacional y calidad del cuidado de enfermería en la emergencia de adultos del Hospital militar del ejército “Dr. Vicente Salías Sanoja” Fuerte Tiuna. Tesis para obtener el título de licenciada en enfermería. Caracas – Venezuela.

- Castañeda Aguilar, Dick Hendrick. (2004). Clima Organizacional y su influencia sobre el estrés laboral y el síndrome de Bernout en el personal de obstetricia de los establecimientos de salud. Tesina para obtener el Grado de Magister en Obstetricia Huánuco – Perú.

- Bejarano Gonzales Mariano Vanesa. (2009). Clima organizacional y calidad de atención del personal de salud del servicio de medicina y cirugía del Hospital Regional Hermilio Valdizan Medrano. Tesis para obtener el Título de Licenciatura en Enfermería. Huánuco.

ANEXOS

**ANEXO N° 1
MATRIZ DE CONSISTENCIA**

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS TRABAJADORES Y FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANUCO, 2015.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE DATOS																																		
<p>PROBLEMA GENERAL: ¿De qué manera el clima organizacional influye en el rendimiento laboral de los trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional Huánuco 2015? Problemas específicos PE.1. ¿De qué manera la responsabilidad individual influye en el rendimiento laboral en el Gobierno Regional de Huánuco? PE.2. ¿En qué medida la cooperación permite mantener un adecuado en el Gobierno Regional de Huánuco? PE.3. ¿Cuál es el grado de influencia de las relaciones sociales en el rendimiento laboral en el Gobierno Regional de Huánuco? PE.4. ¿En qué medida la motivación influye en el rendimiento laboral en el Gobierno Regional de Huánuco? PE.5. ¿De qué manera las competencias laborales influyen en el rendimiento laboral en el Gobierno Regional de Huánuco? PE.6. ¿De qué manera el desempeño influye en el rendimiento laboral en el Gobierno Regional de Huánuco? PE.7. ¿Cuál es el grado de influencia del trabajo en</p>	<p>OBJETIVO GENERAL: Determinar la Influencia del clima organizacional en el rendimiento laboral en el Gobierno Regional Huánuco. 2.1.2. Objetivos Específicos OE.1. Determinar la influencia de la responsabilidad individual en el rendimiento laboral de los funcionarios y trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco. OE.2. Determinar si la cooperación permite mantener un adecuado rendimiento laboral de los funcionarios y trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco. OE.3. Conocer las relaciones sociales y su influencia en el rendimiento laboral de los funcionarios y trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco. OE.4. Determinar la motivación y su influencia en el rendimiento laboral de los funcionarios y trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco. OE.5. Conocer la capacitación de los trabajadores y su influencia en el rendimiento laboral de los trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional de Huánuco. OE.6. Las competencias laborales tienen un elevado grado de influencia en el</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL El clima organizacional tiene una influencia directa en el rendimiento laboral en el Gobierno Regional Huánuco. 2.2.2. Hipótesis Específicas HE.1. La responsabilidad individual tiene una influencia directa en el rendimiento laboral de los trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional Huánuco. HE.2. La cooperación permite optimizar el rendimiento laboral de los trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional Huánuco. HE.3. Las relaciones sociales tienen un elevado grado de influencia en el rendimiento laboral de los trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional Huánuco. HE.4. A mayor motivación, mayor rendimiento laboral de los trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional Huánuco. HE.5. Las competencias laborales tienen un elevado grado de influencia en el rendimiento laboral de los trabajadores y funcionarios</p>	<p align="center">CLIMA ORGANIZACIONAL</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Técnicas e instrumentos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Responsabilidad individual</td> <td>Nivel de cumplimiento de tareas Grado de responsabilidad en el trabajo</td> <td rowspan="5">Técnica Encuesta Instrumento Cuestionario</td> </tr> <tr> <td>Conflicto y Cooperación.</td> <td>Equipos de trabajo Frecuencia de trabajos</td> </tr> <tr> <td>Relaciones Sociales</td> <td>Nivel de comunicación Nivel de ambiente laboral</td> </tr> <tr> <td>Motivación</td> <td>satisfacción del trabajo incentivos salariales</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos	Responsabilidad individual	Nivel de cumplimiento de tareas Grado de responsabilidad en el trabajo	Técnica Encuesta Instrumento Cuestionario	Conflicto y Cooperación.	Equipos de trabajo Frecuencia de trabajos	Relaciones Sociales	Nivel de comunicación Nivel de ambiente laboral	Motivación	satisfacción del trabajo incentivos salariales			<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN Por su alcance temporal; es sincrónica. Por su profundidad; es descriptiva. Por su carácter; es mixto. Por su marco; es de campo. Por su fuente; es mixta. Por su objeto; es disciplinar Por los estudios al que dan lugar; utilizó encuestas con su respectivo instrumento el cuestionario. DISEÑO DE ESTUDIO No Experimental. Transeccional Descriptivo Causal Método teórico: Inductivo – deductivo.</p> <p>POBLACIÓN</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Mod</th> <th>N° Trab</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Funci</td> <td>53</td> </tr> <tr> <td>Per. N.</td> <td>130</td> </tr> <tr> <td>N.D Y PR</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>Per Cas</td> <td>206</td> </tr> <tr> <td>Consej.</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>Invers.</td> <td>128</td> </tr> <tr> <td>Ser. Ter.</td> <td>34</td> </tr> <tr> <td>Prac.</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>605</td> </tr> </tbody> </table>	Mod	N° Trab	Funci	53	Per. N.	130	N.D Y PR	11	Per Cas	206	Consej.	13	Invers.	128	Ser. Ter.	34	Prac.	30	Total	605	<p>TÉCNICAS Encuestas INSTRUMENTOS Cuestionarios Fichas de entrevista MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS Cuantitativo Estadística descriptiva Estadística inferencial SPSS</p>
			Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos																																		
Responsabilidad individual	Nivel de cumplimiento de tareas Grado de responsabilidad en el trabajo	Técnica Encuesta Instrumento Cuestionario																																					
Conflicto y Cooperación.	Equipos de trabajo Frecuencia de trabajos																																						
Relaciones Sociales	Nivel de comunicación Nivel de ambiente laboral																																						
Motivación	satisfacción del trabajo incentivos salariales																																						
Mod	N° Trab																																						
Funci	53																																						
Per. N.	130																																						
N.D Y PR	11																																						
Per Cas	206																																						
Consej.	13																																						
Invers.	128																																						
Ser. Ter.	34																																						
Prac.	30																																						
Total	605																																						
<p align="center">RENDIMIENTO LABORAL</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Técnicas e instrumentos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Competencias Laborales</td> <td>- Conocimiento - Habilidades y Talentos</td> <td rowspan="3">Técnica Encuesta Instrumento Cuestionario</td> </tr> <tr> <td>Desempeño</td> <td>- Capacitación a los Empleados - Evaluación del Desempeño</td> </tr> <tr> <td>Trabajo en Equipo</td> <td>- Compromiso con los Objetivos de la Organización - Confianza y apoyo entre los miembros de la organización</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos	Competencias Laborales	- Conocimiento - Habilidades y Talentos	Técnica Encuesta Instrumento Cuestionario	Desempeño	- Capacitación a los Empleados - Evaluación del Desempeño	Trabajo en Equipo	- Compromiso con los Objetivos de la Organización - Confianza y apoyo entre los miembros de la organización																													
Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos																																					
Competencias Laborales	- Conocimiento - Habilidades y Talentos	Técnica Encuesta Instrumento Cuestionario																																					
Desempeño	- Capacitación a los Empleados - Evaluación del Desempeño																																						
Trabajo en Equipo	- Compromiso con los Objetivos de la Organización - Confianza y apoyo entre los miembros de la organización																																						

<p>equipo en el rendimiento laboral en el Gobierno Regional de Huánuco?</p>	<p>rendimiento laboral de los trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional Huánuco. OE.7. El trabajo en equipo tienen un elevado grado de influencia en el rendimiento laboral de los trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional Huánuco.</p>	<p>del Gobierno Regional Huánuco. HE.6. A mejor desempeño, mayor será el rendimiento laboral de los trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional Huánuco. HE.7. El trabajo en equipo tienen un elevado grado de influencia en el rendimiento laboral de los trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional Huánuco.</p>		<p>MUESTRA 112 trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco. MUESTREO Probabilístico</p> <p>FORMULA</p> $n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N - 1)e^2 + p \cdot q \cdot z^2}$ <p>N= Población = 605 n = Tamaño de la muestra p = Probabilidad de éxito 50% q = Probabilidad de fracaso 50 e = Nivel de precisión 5% z = límite de confianza 1.96</p> <p>..</p> $= \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(605)}{(605 - 1)(0.05)^2 + (0.5)(0.5)(1.96)^2}$ $n = \frac{581.042}{604.9975 + 0.9604}$ $n = \frac{677.082}{605.9579}$ <p>n= 1.117374656 x100</p> <p>n= 111.73</p> <p>n= 112</p>	
-----------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

ANEXO N° 2

**Encuesta Realizada a los Funcionarios y Trabajadores del
Gobierno Regional Huánuco**

UNIVERSIDAD NACIONAL
"HERMILIO VALDIZÁN"
HUANUCO



FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y
TURISMO HUANUCO



CUESTIONARIO EN RELACIÓN AL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU
INFLUENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES Y FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO REGIONAL
HUANUCO. 2015

INSTRUCIONES: Estimado señor trabajador, se está realizando un trabajo de investigación referente al Clima Organizacional y su influencia en el Rendimiento Laboral de los trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional Huánuco 2015; a continuación usted encontrará un conjunto de preguntas, a las que usted deberá responder con toda veracidad, marcando con un aspa (x) la respuesta que crea conveniente, para lo cual en la parte inferior dichas preguntas estarán guiadas con informaciones importantes que le ayudará en la determinación del mencionado

PREGUNTA N° 01	
0₁. Genero	
RESPUESTAS	
MASCULINO	FEMENINO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PREGUNTA N° 02			
0₂. Edad			
RESPUESTAS			
Entre 18 a 25 años	Entre 26 a 35 años	Entre 36 a 50 años	Entre 50 a más años
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PREGUNTA N° 03			
03. ¿Sus ingresos oscilan entre?...			
RESPUESTAS			
a) DE S/.850 NUEVOS SOLES	b) DE S/.1200 A S/.1849 NUEVOS SOLES	c) DE S/.1850 A S/.2999 NUEVOS SOLES	d) DE S/.3000 NUEVOS SOLES A MÁS
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PREGUNTA N° 04				
04. ¿Cree usted que sus compañeros de trabajo cumplen con sus labores de manera eficaz?				
RESPUESTAS				
a) TOTALMENTE DE ACUERDO	b) DE ACUERDO	c) NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	d) EN DESACUERDO	e) TOTALMENTE EN DESACUERDO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PREGUNTA N° 05			
05. ¿Cree Usted que en el Gobierno Regional Huánuco, los trabajadores realizan sus labores de acuerdo con lo establecido en el MOF y en el ROF?			
RESPUESTAS			
a) DE ACUERDO	b) NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	c) EN DESACUERDO	d) TOTALMENTE EN DESACUERDO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PREGUNTA N° 06			
06. ¿Cree Usted que en el Gobierno Regional Huánuco, SE PROMUEVE EL TRABAJO EN EQUIPO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN?			
RESPUESTAS			
a) TOTALMENTE DE ACUERDO	b) DE ACUERDO	c) NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	d) EN DESACUERDO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PREGUNTA N° 07			
07. ¿Cree Usted que en el Gobierno Regional Huánuco, EXISTEN CONFLICTOS CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?			
RESPUESTAS			
a) TOTALMENTE DE ACUERTO	b) DE ACUERDO	c) NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	d) EN DESACUERDO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PREGUNTA N° 08			
08. ¿Cree Usted que en el Gobierno Regional Huánuco, SE PRACTICA LA COMUNICACIÓN ABIERTA ENTRE LOS GERENTES Y SUS TRABAJADORES?			
RESPUESTAS			
a) DE ACUERTO	b) NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	c) EN DESACUERDO	d) TOTALMENTE EN DESACUERDO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PREGUNTA N° 09			
09. ¿Cree Usted que en el Gobierno Regional Huánuco, SE practica EL COMPAÑERISMO ENTRE LOS TRABAJADORES Y FUNCIONARIOS DE LA INSTITUCIÓN?			
RESPUESTAS			
a) DE ACUERTO	b) NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	c) EN DESACUERDO	d) TOTALMENTE EN DESACUERDO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PREGUNTA N° 10			
10. ¿Cree Usted que en el Gobierno Regional Huánuco, PREMIA Y HACE RECONOCIMIENTOS A LOS TRABAJADORES POR EL CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS ENCOMENDADAS?			
RESPUESTAS			
a) TOTALMENTE DE ACUERTO	b) NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	c) EN DESACUERDO	d) TOTALMENTE EN DESACUERDO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PREGUNTA N° 11			
O₁₁. ¿Cree Usted que en el Gobierno Regional de HUANUCO, LOS TRABAJADORES TIENEN LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EFICIENTEMENTE SUS LABORES?			
RESPUESTAS			
a) TOTALMENTE DE ACUERTO	b) NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	c) EN DESACUERDO	d) TOTALMENTE EN DESACUERDO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PREGUNTA N° 12			
O₁₂. ¿Cree Usted que en el Gobierno Regional de HUANUCO las HABILIDADES de los trabajadores SE COMPLEMENTAN DE FORMA ADECUADA CON SUS LABORES INMEDIATAS?			
RESPUESTAS			
a) DE ACUERTO	b) NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	c) EN DESACUERDO	d) TOTALMENTE EN DESACUERDO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PREGUNTA N° 13			
O₁₃. ¿Cree Usted que en el Gobierno Regional Huánuco, SE CAPACITA A LOS TRABAJADORES Y FUNCIONARIOS?			
RESPUESTAS			
a) DE ACUERTO	b) NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	c) EN DESACUERDO	d) TOTALMENTE EN DESACUERDO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PREGUNTA N° 14			
O₁₄. ¿Cree Usted que en el Gobierno Regional Huánuco, SE EVALUA EL DESEMPEÑO PARA PODER MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES Y FUNCIONARIOS?			
RESPUESTAS			
a) DE ACUERTO	b) NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	c) EN DESACUERDO	d) TOTALMENTE EN DESACUERDO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PREGUNTA N° 15			
O₁₅. ¿Cree Usted que en el Gobierno Regional Huánuco, EXISTE COMPROMISO DE PARTE DE LOS FUNCIONARIOS Y TRABAJADORES HACIA LA INSTITUCIÓN?			
RESPUESTAS			
a) TOTALMENTE DE ACUERTO	b) DE ACUERDO	c) NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	d) EN DESACUERDO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PREGUNTA N° 16			
O₁₆. ¿Cree Usted que en el Gobierno Regional Huánuco, EXISTE LA CONFIANZA Y APOYO ENTRE LOS TRABAJADORES FUNCIONARIOS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS?			
RESPUESTAS			
a) TOTALMENTE DE ACUERTO	b) DE ACUERDO	c) NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	d) EN DESACUERDO
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gracias por su participación.