



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LOS RESULTADOS
DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA EGESUR EN
TACNA, AÑO 2019”**

PRESENTADO POR:

BACH. DIAZ FLORES, ERICK JOEL

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

ASESOR:

MG. ERIK ANTONIO ZOEGER CALLE

TACNA – PERÚ

2021

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico a mi familia que siempre ha estado apoyándome a mi madre y a mi padre, por haberme apoyado para poder llegar a esta instancia de mis estudios, por haberme enseñado muchos valores en la vida que uno debe tener más aún el de la Responsabilidad y Compromiso, que uno debe tener con las cosas, y en que cada etapa que tiene la vida, saberla aprovechar.

A Dios por darme salud, vida y sabiduría a lo largo de toda mi etapa profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradecer a mi familia especialmente a mi madre que siempre ha estado apoyándome emocionalmente, inculcándome valores desde pequeño y dándome fuerzas para poder cumplir con mis metas y sueños, enseñándome lo importante que es la vida y saberla aprovechar al máximo, en creer en uno mismo y no darse por vencido; a mi padre también por darme la voluntad de seguir con esta etapa y seguir creciendo profesionalmente.

A mi asesor que desde un comienzo ha estado apoyándome en esta etapa, dándome consejos valiosos, y su apoyo en que uno debe anhelar más y creer que con esfuerzo, perseverancia se logran las cosas que uno quiere en la vida.

Muchas gracias a aquellos seres queridos que siempre aguardo en mi corazón.

RECONOCIMIENTO

Agradecer a mi asesor por sus consejos valiosos, y cuando me decía que uno en la vida tiene que llegar alto; por los ánimos que me ha dado y su apoyo durante este proyecto lleno de dificultades.

A mi madre Janeth Flores Copa, por su amor y su apoyo incondicional para poder llegar y cumplir con mis metas, y estar conmigo en esta etapa profesional.

INDICE GENERAL

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1.- DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	13
1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.2.1. DELIMITAIÓN ESPACIAL	14
1.2.2. DELIMITACIÓN SOCIAL	14
1.2.3. DELIMITACIÓN TEMPORAL	14
1.2.4. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL	14
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	15
1.3.1.- Problema Principal	15
1.3.2. Problemas Secundarios.....	15
1.4.- OBJETIVO DE LA INVESTIGACION	15
1.4.1.- Objetivo General.....	15
1.4.2.- Objetivo Especifico	15
1.5. HIPOTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACION	16
1.5.1. Hipótesis General.....	16
1.5.2. Hipótesis Secundarias.....	16
1.5.3. Variables (Definición Conceptual y Operacional)	17
1.6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	20
1.6.1. Tipo Y Nivel De La Investigación	20
1.6.2. Método Y Diseño De La Investigación	20
1.6.3. Población Y Muestra De La Investigación	20
1.6.4. Técnicas E Instrumentos De La Recolección De Datos.....	21
1.6.5. Justificación, Importancia y limitaciones de la Investigación.....	22
CAPITULO II: MARCO TEORICO	24
2.1.- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
2.2.- BASES TEORICAS.....	27
2.2.1.- Clima Organizacional	27
2.2.2.- Potencial Humano	41
2.2.3.- Diseño Organizacional.....	42
2.2.4.- Cultura de la organización	46
2.2.5.- Gestión.....	48

2.2.6.- Comportamiento organizacional	50
2.2.7.- Administración	51
2.3.- DEFINICIÓN DE TERMINOS BASICOS	52
2.4. BASES HISTÓRICAS	54
2.5. BASE LEGAL	56
CAPITULO III: PRESENTACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	57
3.1. ANÁLISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS	57
3.2. DISCUSION DE RESULTADOS	74
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	79
ANEXOS	81

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 OPERACIONES DE VARIABLE INDEPENDIENTE	18
Tabla 2 MUESTRA.....	21
Tabla 3 Cuadro Comparativo de las Dimensiones del Clima Organizacional.....	34
Tabla 4¿Concuerda con el comportamiento organizacional en su institución?	57
Tabla 5¿Existe en la institución un sentimiento general de camaradería y vocación de servicios?	59
Tabla 6¿Se dan barreras que obstaculizan la buena comunicación?	60
Tabla 7¿En general Ud. considera que en su institución hay un buen ambiente de trabajo?	61
Tabla 8¿Existe satisfacción en el trabajo, jornada de trabajo, motivación en el trabajo y el reconocimiento por parte de su jefe inmediato?.....	62
Tabla 9¿Existe una buena comunicación interpersonal con sus compañeros?	63
Tabla 10¿Existe una buena comunicación interpersonal con los directivos?64	64
Tabla 11¿Su jefe inmediato practica el trabajo en equipo?	65
Tabla 12¿Participa en la toma de decisiones de su unidad administrativa?.....	66
Tabla 13¿Está de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución?	67
Tabla 14¿Los procesos y procedimientos internos de la institución son adecuados?.....	68
Tabla 15¿Está de acuerdo como está estructurado el sistema jerárquico de su institución?	69
Tabla 16¿Está de acuerdo con el estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior?	70
Tabla 17¿Los criterios de selección del personal se basan en la capacidad y el desempeño?	71
Tabla 18¿Está de acuerdo con la delegación de responsabilidades y la autonomía que les dan para tomar decisiones?	72
Tabla 19¿Está de acuerdo con el sistema de recompensas y equidad por hacer bien su trabajo?.....	73
Tabla 20 MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	81

INDICE DE FIGURAS

Gráfico N°01 LitGráfico 1win y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.....	33
Gráfico 2 EGESUR LINEA DE TIEMPO	54
Gráfico 3¿Concuerda con el comportamiento organizacional en su institución?	58
Gráfico 4¿Existe en la institución un sentimiento general de camaradería y vocación de servicios?	59
Gráfico 5¿Se dan barreras que obstaculizan la buena comunicación?	60
Gráfico 6¿En general Ud. considera que en su institución hay un buen ambiente de trabajo?.....	61
Gráfico 7¿Existe satisfacción en el trabajo, jornada de trabajo, motivación en el trabajo y el reconocimiento por parte de su jefe inmediato?.....	62
Gráfico 8¿Existe una buena comunicación interpersonal con sus compañeros?	63
Gráfico 9¿Existe una buena comunicación interpersonal con los directivos?	64
Gráfico 10¿Su jefe inmediato practica el trabajo en equipo?.....	65
Gráfico 11¿Participa en la toma de decisiones de su unidad administrativa?	66
Gráfico 12¿Está de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución?	67
Gráfico 13¿Los procesos y procedimientos internos de la institución son adecuados?	68
Gráfico 14¿Está de acuerdo como está estructurado el sistema jerárquico de su institución?	69
Gráfico 15¿Está de acuerdo con el estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior?	70
Gráfico 16¿Los criterios de selección del personal se basan en la capacidad y el desempeño?	71
Gráfico 17¿Está de acuerdo con la delegación de responsabilidades y la autonomía que les dan para tomar decisiones?	72
Gráfico 18¿Está de acuerdo con el sistema de recompensas y equidad por hacer bien su trabajo?.....	73

RESUMEN

El clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias, económicas y demográficas están causando un gran impacto sobre el clima organizacional, estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos, los hechos han dejado de tener solo relevancia y han pasado a tener como referencia al mundo.

El origen del clima organizacional está en la Sociología, en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en función de su trabajo y por la participación en un sistema social.

Palabras clave: Motivación, cultura organizacional, administración y trabajo en equipo

ABSTRACT

The organizational climate, allows to know, in a scientific and systematic way, the opinions of people about their work environment and working conditions, in order to develop plans that allow to overcome in a prioritized way the negative factors that are detected and that affect the commitment and productivity of human potential.

As the 21st century progresses, various trends, economic and demographic, are having a great impact on the organizational climate, these new trends and dynamic changes cause organizations and public institutions, as well as private ones, to debate in urgent need of Orienting themselves towards technological advances, the facts have ceased to have only relevance and have come to refer to the world.

The origin of the organizational climate is in Sociology, where the concept of organization within the theory of human relations emphasizes the importance of man in terms of his work and participation in a social system.

Key words: Motivation, organizational culture, administration and teamwork.

INTRODUCCION

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

Cuando se habla de clima organizacional nos referimos al ambiente interno en que opera la organización, el cual está influido lógicamente por la calidad de sus relaciones con el contexto que envía y recibe información para la toma de decisiones.

Existen varios factores que influyen en un clima organizacional por las variadas y diversas acciones del personal. El desempeño de los integrantes puede ser positivo o negativo, debido al clima organizacional existente si este es discordante con los principios de la educación. Las influencias de la sociedad sobre clima organizacional cambian con el correr del tiempo, los adelantos tecnológicos, la política, la legislación, la complejidad de responsabilidades de trabajo y la preocupación de mejorar. Dentro de un clima organizacional, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y una buena comunicación favorecen el buen desempeño docente lo que conlleva ofrecer un buen servicio.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.- DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

La noción del Clima organizacional, se refiere a las percepciones de los colaboradores respecto al trabajo, al ambiente físico en que se desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. El concepto clima organizacional nos permite ampliar la perspectiva de análisis de una institución a una visión más global, integrando el ambiente laboral como una variable sistémica que impacta en el logro de los objetivos estratégicos.

En base a lo anterior clima organizacional es la percepción que los colaboradores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, percepción que incide directamente en el tipo de gestión realizada por la organización.

La especial importancia de una buena gestión y un diagnóstico del clima organizacional reside en el hecho de que el comportamiento de un colaborador sea el más oportuno y este orientado a las estrategias establecidas. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales de los colaboradores y las características de la organización.

El clima organizacional es, pues, un aspecto determinante para la productividad y competitividad de las empresas. Muchas organizaciones dejan de ser productivas porque no establecen un plan de trabajo que fomentan un buen ambiente de laboral o simplemente porque no involucran en este proceso su gestión. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y sus compañeros, sin embargo, todo se bien abajo 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 motivante se convierten en asuntos clave para la productividad de la empresa.

Como se ha podido apreciar el clima organizacional influye notablemente en los resultados de una gestión con eficiencia y productividad de la organización. Por esta razón consideramos de suma importancia llevar a cabo un estudio destinado a comprobar el clima

organizacional.

1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL

La presente investigación se desarrollará en la Sede Administrativa Egesur S.A. en el departamento de Tacna con domicilio fiscal Para Grande Av. Ejército S/N.

1.2.2. DELIMITACIÓN SOCIAL

Las influencias de la sociedad sobre clima organizacional cambian con el correr del tiempo, los adelantos tecnológicos, la política, la legislación, la complejidad de responsabilidades de trabajo y las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y una buena comunicación favorecen el buen desempeño docente lo que conlleva ofrecer un buen servicio.

1.2.3. DELIMITACIÓN TEMPORAL

Desde el punto de vista temporal, la investigación se desarrolló en el año 2019.

1.2.4. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

Esta Tesis se desarrolla en el nivel descriptivo correlacional, con el que buscamos describir variables para luego establecer relaciones; mas no buscamos causas, no obstante, serán la base para poder realizar interpretaciones.

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.3.1.- Problema Principal

¿Cómo se relaciona el clima organizacional con los resultados de la gestión en la empresa EGESUR en Tacna, año 2019?

1.3.2. Problemas Secundarios

- ¿Cómo se relaciona el potencial humano con los resultados de la gestión en la empresa Egesur en Tacna, año 2019?
- ¿Cuáles es la relación del diseño Organizacional con los resultados de la gestión en la empresa Egesur en Tacna, año 2019?
- ¿Cómo se relaciona el clima organizacional con los resultados de la gestión en la empresa Egesur en Tacna, año 2019?

1.4.- OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

1.4.1.- Objetivo General

Determinar la relación del clima Organizacional con los resultados de la gestión en la empresa Egesur en Tacna, año 2019

1.4.2.- Objetivo Especifico

- Establecer la relación del potencial humano con los resultados de la gestión en la empresa Egesur en Tacna, año 2019.
- Identificar la relación del diseño organizacional con los resultados de la gestión en la Egesur en Tacna, año 2019.
- Determinar la relación del clima organizacional con los resultados de la gestión en la empresa de Egesur en Tacna, año 2019.

1.5. HIPOTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACION

1.5.1. Hipótesis General

Existe una relación directa entre el clima organizacional y los resultados de la gestión de la empresa Egesur en Tacna, año 2019

1.5.2. Hipótesis Secundarias

- a) Existe una relación significativa entre el potencial humano y los resultados de la gestión en la empresa Egesur en Tacna, año 2019
- b) Existe una relación significativa entre el diseño organizacional y los resultados de la gestión en la empresa Egesur en Tacna, año 2019
- c) Existe una relación entre el clima organizacional y los resultados de la gestión en la empresa Egesur en Tacna, año 2019.

1.5.3. Variables (Definición Conceptual y Operacional)

a.- Variable Independiente: "Clima Organizacional"

Es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional y mental.

b.- Variable Dependiente: "Gestión"

Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.

Indicadores

Variable independiente: "Clima Organizacional"

Indicadores:

- Potencial humano
- Diseño Organizacional
- Cultura de la organización

Variable dependiente: "Gestión"

Indicadores:

- Comportamiento organizacional
- Administración

OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE

Tabla 1 OPERACIONES DE VARIABLE INDEPENDIENTE

VARIABLE 1	DEFINICION CONCEPTUAL	Dimensión	Definición operacional	Indicador	Escala de medida
Variable independiente: Clima Organizacional	Ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.	Área de Recursos Humanos	Nivel de desarrollo que una persona puede, alcanzar	Potencial humano	Nominal
			Es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones.	Diseño Organizacional	
			Conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones.	Cultura de la organización	

Elaboración Propia

Tabla: OPERACIONES DE VARIABLE DEPENDIENTE

Variable dependiente: Gestión	Conjunto de estrategias que se lleva a cabo para conseguir un proyecto	Administración	Es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones.	Comportamiento organizacional	Nominal
		Administración	Es la ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser social, económico, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.	Administración	

Elaboración Propia

1.6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.6.1. Tipo Y Nivel De La Investigación

a) Tipo de Investigación

Es una investigación del nivel básico, ya que escribiremos el fenómeno de la situación actual.

b) Nivel De La Investigación

Es una investigación correlacional, pues se obtendrá datos numéricos categorizados en el estudio de las variables.

1.6.2. Método Y Diseño De La Investigación

a) Método De Investigación

Se aplicará la característica descriptiva: tablas y figuras de frecuencias porcentuales.

b) Diseño De Investigación

Es una investigación no experimental; al no manipular la variable en análisis por parte del investigador.

1.6.3. Población Y Muestra De La Investigación

a) Población

La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Hernández. S, Fernández .C y Baptista. P (2006:238). La población estadísticamente considerada en la elaboración de la presente investigación fue el conjunto de trabajadores de EGESUR S.A que fueron 52 colaboradores.

b) Muestra De La Investigación

El tamaño de la muestra se establece empleando una fórmula estadística para definición de población finitas.

$$N = \frac{Z^2 pq N}{e^2(N-1) + Z^2 pq} =$$

En la presente investigación fue un muestreo no probabilístico, Según Hernández, Fernández & Batista. (2006:241). Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos depende de las características de la investigación, por tanto, se aplicó el Método censal; siendo la muestra de los 52 trabajadores que se aplicaran para la investigación.

Tabla 2 MUESTRA

TECNICAS	INSTRUMENTOS
Fuente de información	Observación
Registro de datos	Observación
Encuesta	Cuestionario

Fuente: Elaboración Propia.

1.6.4. Técnicas E Instrumentos De La Recolección De Datos

a) Técnica

En el presente trabajo de investigación se utilizará la técnica de la encuesta, ya que observamos el comportamiento del personal dentro del clima organizacional de EGESUR S.A, periodo 2019.

b) Instrumentos

Se utilizará una encuesta estructurada, conformado por preguntas de escala Nominal, para cada uno de los indicadores de la variable considerada en el estudio, conformado por 2 cuestionarios: Clima organización y Gestión.

1.6.5. Justificación, Importancia y limitaciones de la Investigación

a) Justificación

- Teórica

La Investigación se realizará con el fin de conocer y correlacionar el problema de la falta de comunicación interpersonal apropiada y de políticas de gestión que afectan las relaciones humanas y condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional de EGESUR. En el mundo actual este fenómeno se valora y ha tomado auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en el rendimiento de las personas, como condición ineludible en la obtención de la excelencia en el proceso de cambio y así lograr una mayor eficiencia organizativa, esto lleva a una intensa competencia en el campo nacional e internacional referente al desarrollo de metodologías para su evaluación permanente.

Así mismo es necesario resaltar que el clima organizacional refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio.

- Metódica

En lo metodológico, esta investigación implica el uso de ciertos métodos, técnicas, procedimientos e instrumentos que están a disposición de otros investigadores que se interesen por investigar estas variables en otros contextos y realidades. El estudio plantea un método de trabajo para investigar la relación entre el clima organizacional y el desempeño docente podrá ser utilizado en otros trabajos de investigación.

- Práctica

Es indudable que en toda práctica social-humana las emociones están presentes, las personas son tolerantes e intolerantes, pesimistas y optimistas, reactivos y proactivos, violentos y pasivos, empáticos y no empáticos, etc. Es preciso conocer cómo es el clima organizacional pues así se puede tener una idea del nivel de bienestar de los colaboradores, quienes al sentirse bien se esforzarán por mejorar su labor dentro de la empresa. Los cambios en sus actitudes y conductas servirán para elevar la calidad de su desempeño.

- Legal

La Constitución Política del Perú establece que el trabajador tiene derecho a una remuneración adecuada y justa que le asegure tanto a él como a su familia el bienestar

material y espiritual.

De acuerdo con la ley, el principio de igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor entre los trabajadores se aplica a todos los trabajadores sin discriminación alguna por motivos de sexo.

Una nueva Ley (N° 30709), promulgada en 2017, exige la igualdad remunerativa entre hombres y mujeres trabajadores

b) Importancia De La Investigación

Es indudable que en toda práctica social-humana las emociones están presentes, las personas son tolerantes e intolerantes, pesimistas y optimistas, reactivos y proactivos, violentos y pasivos, empáticos y no empáticos, etc. Es preciso conocer cómo es el clima organizacional pues así se puede tener una idea del nivel de bienestar de los colaboradores quienes al sentirse bien se esforzarán por mejorar su labor dentro de la empresa. Los cambios en sus actitudes y conductas servirán para elevar la calidad de su desempeño.

c) Limitaciones

El éxito del trabajo dependerá, en buena parte, del apoyo y las facilidades brindadas por la empresa EGESUR comprendidas en la investigación y también de la participación de sus colaboradores

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1.- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Jeria, Muñoz y Torres (2006) en la tesis titulada “Análisis de Clima Organizacional de la Tesorería General de la República”, UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO, Santiago de Chile., los autores refieren que es fundamental que en una organización exista un clima organizacional de calidad y así brindar a los administrados servicios en forma eficaz y eficiente, asimismo establecen que el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional. El problema central del trabajo de investigación es ¿Cuáles son los principales factores del clima organizacional en la Tesorería General de la República que inciden en su personal?; Variable Dependiente: Clima Laboral, Variables Independientes: Relaciones humanas, Comunicación, Información, Perspectivas de progreso, Remuneraciones, Participación, Motivación por el trabajo, Cooperación entre unidades, Ejercicio de la jefatura, Factores físico ambientales y de seguridad, Organización del trabajo, Sentimiento de pertenencia e identidad con el servicio, Probidad.

Uría, D. (2008), en la tesis titulada “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato – Ecuador” Universidad técnica de Ambato. Ecuador.

Conclusión:

Analizando los datos obtenidos a la pregunta planteada: ¿Cree Ud. que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en su desempeño laboral actual? Y ¿cree Ud. que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores?, el 97% y el 75% respectivamente expresado a favor lo confirma.

La creación de un programa de mejoramiento del clima organizacional permitirá fortalecer varios factores, tales como: Mejorar el estilo de liderazgo que se practica en la organización. Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del

reconocimiento de logros individuales y de equipo. Mantener un nivel elevado de motivación de los trabajadores.

Mejorar los canales de comunicación a fin de que el empleado este enterado de las actividades que la empresa realiza, de esta manera se fomentará su participación y se evitará una resistencia ante los cambios.

Las mejoras realizadas a futuro permitirán a la empresa mantener resultados positivos en cuanto al ambiente laboral y por consiguiente en el desempeño de sus trabajadores al convertirse en una empresa motivadora, recíproca y atractiva, con estos argumentos se comprueba la hipótesis previamente plantea, es decir, "El mejoramiento del clima organizacional, incrementa el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda.". Motivándolos a realizar una mejor labor en sus puestos de trabajo.

El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cobros en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.

Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.

Los sistemas de comunicación que se aplican en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado en la empresa son formales y se mantienen el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores.

No fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.

Los directivos señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores se encuentra en un nivel, medio y no es el esperado por ellos para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Chupayo (2007) en la tesis titulada, "se ha ocupado del clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huancayo de la Universidad Nacional del Centro del Perú". Dando a conocer que existe una correlación positiva directa entre el clima organizacional y desempeño laboral al determinar que ha mayor rendimiento mayor clima laboral. Los trabajadores nombrados como contratados de

la Municipalidad Provincial de Huancayo concuerdan con el rendimiento alto, medio, mientras que en el desempeño laboral la dimensión es por capacitaciones.

Saccca (2010) en la tesis titulada, “La Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres”. Decidió determinar y evaluar si existe relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes. Es una investigación cuantitativa, de tipo básica, diseño no experimental, de corte transversal-correlacional. Se realizó con una población de 2065 sujetos, entre directores, docentes y alumnos. Se utilizó un muestreo probabilístico establecido en 237 sujetos (5 directores, 75 docentes, 157 estudiantes). Los instrumentos utilizados fueron tres cuestionarios de 10 ítems cada uno: para directivos, docentes y alumnos, cuya confiabilidad se verificó mediante el coeficiente de consistencia interna alfa Cronbach. Saccca concluyó que existe relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes. Además, determinó que existe relación entre los recursos humanos y el desempeño académico, entre los procesos internos y el desempeño académico y entre los sistemas abiertos y el desempeño académico.

Mamani (2006) en la tesis titulada “Clima institucional y su influencia en la motivación de logro profesional de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico. “Francisco de Paula Gonzáles Vigil” de Tacna, en el año 2006; realizada en la Universidad Privada De Tacna, Llego a las siguientes conclusiones:

El Clima Institucional del Instituto Superior Tecnológico “Francisco de Paula Gonzáles Vigil”, se caracteriza por ser negativo, debido a los conflictos entre docentes y administrativos, así como los conflictos con los directivos de la institución. Estos conflictos se deben prioritariamente a los sistemas de control, la falta de oportunidades para la autorrealización y la falta de compromiso organizacional.

Existe una relación directa entre, el Clima Institucional negativo que presenta el Instituto Superior Tecnológico “Francisco de Paula Gonzáles Vigil” y la baja Motivación de Logro Profesional de los estudiantes.

Los estudiantes perciben que entre los docentes, administrativos y directivos existen conflictos que complican el desenvolvimiento de las actividades académicas.

2.2.- BASES TEORICAS

2.2.1.- Clima Organizacional

La noción de clima organizacional emana de la Sociología. El clima organizacional resulta de la forma cómo las personas establecen procesos de interacción social (Méndez, 2006). Se ve influenciada por un sistema de valores, actitudes y creencias, como también el ambiente o entorno. Es mediante las interacciones que se producen entre las personas que se construyen percepciones acerca del clima imperante en una organización. Estas percepciones terminan por influir en los comportamientos y actitudes de los sujetos. Pero el clima organizacional deviene de los contextos sociológico y psicológico. En el contexto sociológico, los individuos establecen procesos de interacción social y en el contexto psicológico nace una serie de percepciones acerca de cómo se producen y mantienen las relaciones entre los individuos dentro de la organización.

Acosta, Fernández y Mollón (2002) definen al clima organizacional como el conjunto de características y regularidades estables y perdurables en determinado periodo dentro de una organización; expresa la atmósfera emocional imperante en esta.

El liderazgo de quienes están al frente de la organización es una condición fundamental para que exista en esta un buen clima organizacional. El líder debe preocuparse por motivar adecuadamente al personal, garantizarles un ambiente de trabajo agradable, atender las necesidades y resolver los conflictos que pudieran entorpecer el normal desenvolvimiento de las relaciones entre los miembros de las diferentes instancias organizativas.

2.2.1.1- Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

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

- Estructura

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

- Responsabilidad (Empowerment)

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

- Recompensa

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

- Desafío

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

- Relaciones

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

- Cooperación

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

- Estándares

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

- Conflictos

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

- Identidad

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

2.2.1.2.- Tipos de clima organizacional

- Clima tipo autoritario – explotador. La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existen más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.
 - Clima tipo autoritario – paternalista. Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.
- Clima tipo participativo – consultivo: es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.
- Clima tipo participativo – en grupo. Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles.

2.2.1.3.- Formas de clima organizacional

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto.

- Teoría de clima organizacional de likert

(Likert, 1968); sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización.

Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

Esta posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Thomas: "Lo que los hombres definen como real, se torna en sus consecuencias". También puede ser suscrita por una aproximación metodológica como la propuesta aquí, dado que es la experiencia de los miembros de la organización lo que resulta central en la determinación de lo que es el clima de una organización. No tiene sentido, por lo tanto, hablar de un clima organizacional si éste no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a la organización, los que con sus decisiones dan vida a la organización, que con sus acciones determinan un cierto clima y en sus experiencias, lo vivencian.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

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

adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso.

- Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización. Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseñó un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseñó su cuestionario considerando aspectos como: (a) método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados, (b) características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades; (c) características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo; (d) características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor - subordinado para establecer y cumplir los objetivos; (e) características del proceso de toma de decisiones; pertinencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades; (f) características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales; (g) características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales; (h) objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

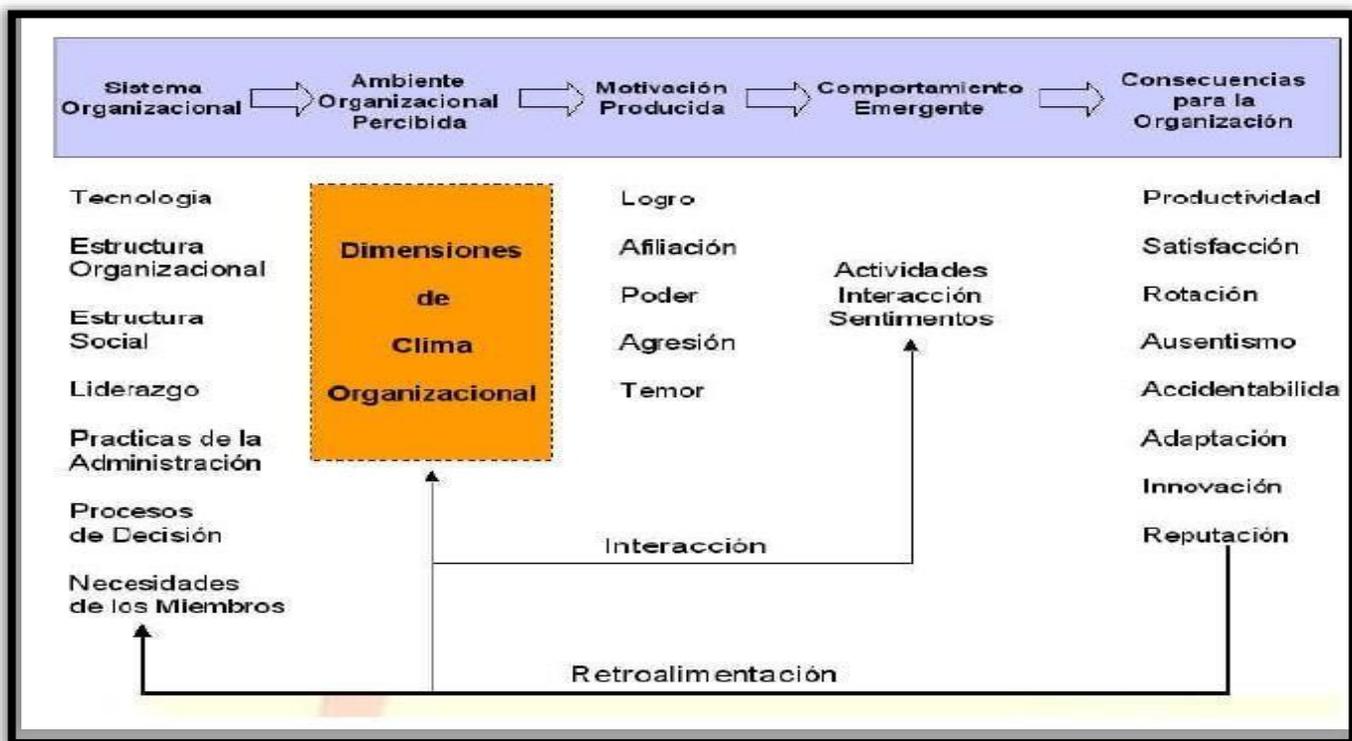
Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas que a continuación se explican brevemente:

- Sistema 1 (explotador - autoritarismo) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mag Gregor y su liderazgo directivo).
- Sistema 2 (Benevolente - Autoritario) relación directa subordinado - líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno - uno (supervisor - supervisado).
- Sistema 3 (consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.

- Sistema 4 (participativo o de grupos interactivos) basado en la teoría de Mag Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

• Teoría del LITWIN y STINGER (1978)

Gráfico N°01 LitGráfico 1win y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.



Fuente: Luthans, Fred. "Comportamiento Organizacional" 11ª edición, México, McGraw Hill 2008. Página 170.

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional.

Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Tabla 3 Cuadro Comparativo de las Dimensiones del Clima Organizacional.

Halpin y Crofts (1963)	Forehand y Gilmer (1965)	Likert (1967)
Cohesión entre el cuerpo docente Grado de compromiso del cuerpo docente Moral de grupo Apertura de espíritu Consideración Nivel afectivo de las relaciones con la dirección Importancia de la producción	Tamaño de la organización Estructura Organizacional Complejidad sistemática de la organización Estilo de liderazgo Orientación de fines	Métodos de mando Naturaleza de las fuerzas de motivación Naturaleza de los procesos de comunicación Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción Toma de decisiones Fijación de los objetivos y de las directrices Proceso de control Objetivos de resultados y de perfeccionamiento
Litwin y Stringer (1968)	Schneider y Bartlett (1968)	Meyer (1968)
Estructura Responsabilidad Recompensa Riesgo Calidez Apoyo Normas Conflicto Identidad	Apoyo proveniente de la dirección Interés por los nuevos empleados Conflicto Independencia de los agentes Satisfacción Estructura organizacional	Conformidad Responsabilidad Normas Recompensa Claridad organizacional Espíritu de trabajo

Friedlander y Margulies (1969)	Payneetal (1971)	Pritchard y Karasick (1973)
Empeño	Estructura organizacional	Autonomía
Obstáculos o trabas	Obstáculo	Conflicto contra cooperación
Intimidación	Recompensa	Relaciones sociales
Espíritu de trabajo	Espíritu de trabajo	Estructura organizacional
Actitud	Confianza y consideración de parte	Recompensa
Acento puesto sobre la producción	de los administradores	Relación entre rendimiento y
Confianza	Riesgos y desafíos	remuneración
Consideración		

		Niveles de ambición de la empresa Estatus Flexibilidad e innovación Centralización Apoyo
Lawleretal (1974)	Gavin (1975)	Steers (1977)
Competencia, eficacia Responsabilidad Nivel práctico concreto Riesgo Impulsividad	Estructura organizacional Obstáculo Recompensa Espíritu de trabajo Confianza y consideración de parte de los administradores Riesgos y desafíos	Estructura organizacional Refuerzo Centralización del poder Posibilidad de cumplimiento Formación y desarrollo Seguridad contra riesgo Apertura contra rigidez Estatus y moral Reconocimiento y retroalimentación Competencia y flexibilidad organizacional
Newman (1977)	Campbell y col (1979)	James y Jones (1979)
Estilo de supervisión Característica de la tarea Relación entre el desempeño y recompensa Motivación laboral Equipo y distribución de personas y materiales Entrenamiento Política sobre toma de decisiones Espacio de trabajo Presión para producir	Autonomía individual Estructura Orientación de la recompensa Consideración, calidez y apoyo	Categoría Características de trabajo y rol Categoría Característica de liderazgo Categoría Característica de grupo de trabajo Categoría Característica de la organización

Responsabilidad e importancia de trabajo		
--	--	--

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los autores mencionados

2.2.1.4.- Resultados que se obtienen de un diagnóstico de clima organizacional

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

- **Retroalimentación.** Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional – datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.
- **Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.** A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como

un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupales de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio técnico.

- Incremento en la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO.

- **Confrontación.** El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva.
- **Educación.** Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humana y social, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada.
- **Participación.** Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.
- **Responsabilidad creciente.** Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño.
- **Energía y optimismo crecientes.** Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y

reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

2.2.1.5.- Análisis de indicadores del clima organizacional negativo

Ahora haremos un análisis de algunas de las variables desencadenantes de un clima laboral negativo, centrando el análisis en datos relativos a las tasas de rotación y ausentismo.

a. Rotación de personal

En el Reporte Mensual de Operación del año 2000, el índice de rotación para este año disminuyó con respecto al año 1999 para el personal empleado y la mano de obra directa. A la inversa en la mano de obra indirecta donde se incrementó dicho índice.

Entre las causas por las que un trabajador deja de prestar sus servicios a la organización en estudio, se encontraron las siguientes:

- Abandono de empleado. La empresa realiza la baja por esta causa cuando el trabajador tiene más de cuatro faltas consecutivas sin justificación alguna.
- Defunción. Se origina por muerte del trabajador.
- Despido. Provocada por la empresa cuando por razones económicas se ve obligada a reajustar al personal, eliminando puestos.
- Incapacidad permanente. El empleado deja de prestar sus servicios en la organización por haber alcanzado cierta edad y desea dejar de trabajar. Siempre y cuando cumpla con los requisitos legales para que se le otorgue una pensión por el seguro social. También se da cuando el seguro social determina que el trabajador se encuentra incapacitado físicamente para seguir prestando sus servicios.
- Rescisión de contrato. Provocada por la empresa cuando el trabajador ha incurrido en alguna de las causas de rescisión, de acuerdo con la Ley de Trabajo
- Separación voluntaria. Provocada por el trabajador por razones personales.
- Terminación de contrato. Provocada por la empresa cuando no desea renovar el contrato del trabajador eventual.
- Traspaso. Provocada por la empresa cuando traslada al personal a otra de las plantas del complejo organizacional.

Para realizar el análisis de esta variable dependiente, se recopiló la información de casos de rotación ocurridos durante el último año (2000).

Para dar respuesta a las causas de rotación, se analizaron los datos de acuerdo con las

siguientes características biográficas: ubicación, edad, antigüedad, estado civil, grado académico y género.

b. Ausentismo

Para realizar el análisis de esta variable dependiente, se recopiló la información de casos de ausentismo ocurridos durante el último año (2000), excluyendo los casos de aquellas personas que, al día último del año, ya no trabajaban para la empresa.

Para dar respuesta a las causas de ausentismo, se analizaron los datos de acuerdo con las siguientes características biográficas: ubicación, edad, antigüedad, estado civil, grado académico y género.

2.2.2.- Potencial Humano

2.2.2.1.- Definición

Para Ascarza (2014) el desarrollo del potencial humano está relacionado con el concepto de desarrollo humano, mientras que el primero significa el derecho que tienen las personas a exigir una condición mínima de vida que satisfaga sus necesidades y procure su bienestar, el potencial humano demanda lo mismo, pero a nivel de la exigencia sobre el desarrollo de sus habilidades y cualidades que le permita mejorar su desempeño personal y profesional. Según Felices (2014) el concepto de potencial humano se sustenta en la filosofía del humanismo, la misma que procura que el elemento central e importante de toda acción es el desarrollo del ser humano, es decir, la justificación de cualquier cambio cualitativo que se suscita en la sociedad, está ligada a mejorar el desempeño personal y profesional de todas las personas.

El desarrollo del potencial humano, se ve reflejada en el goce y disfrute de una buena salud, la convivencia fraterna y el logro de la felicidad, en esa medida, todas las estrategias y actividades que la organización implemente para promover el potencial humano de su personal, debe estar orientado a la satisfacción de las necesidades socio emocionales.

Para Guevara (2013) existen condiciones al interior de la organización que condicionan el desarrollo del potencial humano, entre los más destacables podemos mencionar el clima institucional, condición básica para que se establezca compromisos entre los trabajadores,

las mismas que procuran una convivencia armoniosa.

Otro elemento esencial en la procura del desarrollo del potencial humano, viene a ser el estilo de gestión que caracteriza al gerente o director, según sea el caso, la misma que determina el nivel de compromiso de los trabajadores con la misión y visión de la empresa. Además, está el factor de las políticas de incentivos, la misma que permite asegurar la identidad e identificación del trabajador con los objetivos institucionales.

Otra condición intrínseca que asegura el desarrollo del potencial humano, según Zapata (2014) viene a ser el aprendizaje y la capacidad que tienen los directivos y el personal que labora en la organización para reaprender lo aprendido, por cuanto, actualmente lo único seguro e inmutable en la realidad circundante es el cambio, por lo que necesariamente al interior de la organización se deben establecer criterios y enfoques de trabajo, que perciban el cambio, no como un problema, sino como una oportunidad para aprender y mejorar.

2.2.3.- Diseño Organizacional

2.2.3.1.- Definición

Para Hellriegel y Slocum (2009). El diseño organizacional es un proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, las responsabilidades y las relaciones de autoridad dentro de una organización. El diseño organizacional influye en los patrones de comunicación entre los individuos y los equipos y en cuanto a cuál persona o departamento tienen el poder político necesario para que se hagan las cosas. En concreto, el diseño organizacional debe:

- Propiciar el flujo de información y la velocidad de la toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, los proveedores y los organismos reguladores;
- Definir con claridad la autoridad y la responsabilidad de los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones.
- Crear el equilibrio deseado de la integración (coordinación) entre los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones con procedimientos inherentes para producir una respuesta rápida ante los cambios del entorno.

Para Chiavenato (2009). El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias.

La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza.

El diseño de la organización constituye una de las prioridades de la administración. Esta plataforma debe atender tres aspectos:

1. La estructura básica, que sirve para planear la asignación de personal y recursos a cada tarea, adopta la forma de descripciones de puestos, organigramas, constitución de equipos y de consejos, etcétera.
2. Los mecanismos de operación indican a los asociados internos de la organización qué se espera de ellos, por medio de procedimientos de trabajo, normas de desempeño, sistemas de evaluación, políticas sobre remuneración y recompensas, y programas de comunicación.
3. Los mecanismos de decisión permiten tomar previsiones que contribuyan al proceso de toma de decisiones y al proceso de conocimiento. Estos mecanismos incluyen acuerdos para obtener información del entorno externo, procedimientos para cruzar información, evaluarla y ponerla a disposición de quienes toman decisiones, así como para administrar el conocimiento.

2.2.3.2.- Estructura Organizacional

Para Hellriegel y Slocum (2009). La estructura de una organización influye en el comportamiento de los empleados. Luego entonces, el diseño organizacional tiene un papel central para que ésta alcance el éxito. Las conexiones formales entre las distintas divisiones o departamentos de una organización se pueden representar en forma de organigrama.

Según Stephen y Timothy (2009). Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Hay seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñen la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, formalización.

2.2.3.3.- Organigrama

Para Hellriegel y Slocum (2009). Un organigrama es una representación gráfica de la estructura interna de la organización que muestra cómo están interrelacionadas las distintas tareas o funciones.

Beneficios del organigrama

- Para Hellriegel y Slocum (2009). Un organigrama tiene los siguientes beneficios:
- En primer lugar, presenta información de cómo está armada la organización entera. Supuestamente todos saben quién depende de quién y a quién dirigirse con un problema particular.
- En segundo, el organigrama puede señalar lagunas o duplicidad de actividades. Por desgracia, no muestra cómo se hacen las cosas en la organización ni quién tiene en realidad el peso político para hacer que las cosas sucedan.
- Las decisiones relativas al diseño de la organización suelen implicar el diagnóstico de múltiples factores, entre otros la cultura, las conductas políticas y de poder y el diseño de puestos de la organización.

2.2.3.4.- Dimensiones del diseño organizacional

Para Hellriegel y Slocum (2009) las dimensiones en el diseño organizacional son dos mecanicistas y Orgánicas.

- Dimensión mecanicista Tiene como marco la sujeción a reglas tradicionales de la administración sin propiciar espacios participativos, democráticos e innovadores. Chiavenato (2009). Cuando las dimensiones básicas del diseño organizacional son muy

marcadas, se observa un modelo mecanicista o tradicional, cuyas características son la formalización, la centralización, la autoridad jerárquica, la especialización y la estandarización de los procedimientos.

La departamentalización da lugar a verdaderos feudos en la organización. El modelo tradicional presenta una configuración piramidal, basada en departamentos y puestos y es, básicamente, rígido e inflexible. Presenta todas las características del modelo burocrático, típico de la era industrial y que predominó durante casi todo el siglo xx.

Para Hellriegel y Slocum (2009). Una organización mecanicista está diseñada de modo que los individuos y las funciones se comportarán de formas previsibles. Estas organizaciones se caracterizan por su enorme dependencia de reglas y reglamentos formales, la centralización de la toma de decisiones, las responsabilidades laborales estrechamente definidas y la rígida jerarquía de la autoridad. En una organización mecanicista, el énfasis está en seguir los procedimientos y las reglas.

Una organización mecanicista es, en esencia, una burocracia. Max Weber, el sociólogo y economista alemán de principios del Siglo XX, definió la burocracia como una organización que tiene las características siguientes:

- La organización opera sujeta a un cuerpo de reglas o leyes que tienen por objeto controlar de forma rígida el comportamiento de los empleados.
- Todos los empleados deben apegarse de manera cuidadosa a las muchas reglas y procedimientos impersonales cuando toman decisiones.
- El puesto de cada empleado involucra un área de expertise específica, con obligaciones, autoridad y facultades estrictamente definidas que obligan a su observancia.
 - La organización sigue el principio de la jerarquía; es decir, cada puesto de estrato inferior está bajo el estrecho control y la discreción de uno de orden más alto.
- Los candidatos a los puestos son seleccionados con base en calificaciones "técnicas". Son nombrados, no elegidos.
 - La organización tiene una escala para hacer carrera. Las promociones son por antigüedad o logros y dependen del criterio de los superiores.

En un sistema mecanicista pueden hacer que el diseño de una organización burocrática sea factible o incluso deseable en algunas situaciones.

- Dimensión orgánica

Chiavenato (2009). Cuando las dimensiones básicas están poco acentuadas, se observa un modelo orgánico, que es cada vez más común entre las organizaciones que buscan un desempeño flexible y ágil. En este modelo existe poca formalización, centralización, jerarquía, especialización, complejidad y estandarización. Presenta una forma circular, basada en equipos provisionales y multifuncionales, y es extremadamente flexible y cambiante.

Es adecuado para el cambio y la competitividad que caracterizan la era del conocimiento. Para Hellriegel y Slocum (2009). Una organización orgánica se caracteriza por su uso entre bajo y moderado de reglas y reglamentos formales, por la toma de decisiones descentralizada y compartida, las responsabilidades de los puestos definidas con gran amplitud y una estructura de autoridad flexible con menos estratos en la jerarquía. El grado de especialización en el puesto es bajo y, en cambio, se requiere de un conocimiento general de muchos trabajos diferentes. Se espera autocontrol de los individuos y se pone énfasis en la interdependencia tecnológica recíproca entre los empleados. El sistema orgánico, como base para las recompensas, inclusive las promociones, pone énfasis en la competencia del empleado, en lugar de hacerlo en los puestos formales de los empleados dentro de la jerarquía. Este tipo de organización tiene una jerarquía flexible y otorga a los empleados facultades para tomar decisiones.

2.2.4.- Cultura de la organización

Con respecto a la definición de cultura organizacional Mascaray. J (2003): "Más Allá de la Comunicación Interna: La Intracomunicación: Diez Estrategias para la Implantación de Valores y la Conquista Del Comportamiento Espontáneo de Los Empleados" indica que la cultura organizacional es un sistema de creencias y valores compartidos que interactúan de diversas formas en una organización. Constituye las reglas de juego no escritas, a menudo inconscientes, que colman las lagunas que existen entre lo que está oficialmente decretado y lo que sucede en la realidad. Es, en suma, una fuerza invisible que guía el comportamiento de las personas en la organización.

Lo esencial de la cultura no es ya solo que sea la guía de comportamientos de las personas en la organización, si no que determine la capacidad de la empresa para adaptarse a las

nuevas circunstancias.

En la empresa, el equivalente a la personalidad del individuo es la cultura organizacional. De la misma manera Munuera, J. y Rodríguez A. (2012): “Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección” define la cultura de la empresa como el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento de las personas en todos los niveles de la organización y que influyen en la imagen proyectada al exterior. Los elementos centrales o vértices que ayudan a la caracterización de una determinada cultura empresarial son la identificación, el nivel de confianza y el grado de tutela.

La identificación con la organización incluye, por un lado, la identidad que se manifiesta a través de la relación entre las vivencias propias y las de la organización y la intensidad de la relación establecida y, por otro, las creencias, que comprenden los símbolos, rituales y leyendas que dan sentido a la empresa. La tutela tiene que ver con el grado de madurez que la organización otorga al individuo. En particular, es de interés conocer el mayor o menor nivel de apoyo en la realización de las tareas y la autonomía concedida. Finalmente, la tolerancia se establece en función del nivel de conflicto y riesgo que se permite asumir. La cultura juega un rol invisible y secreto en la organización. Puede inhibir el éxito de una estrategia particular, si bien también es posible que una cultura organizacional específica multiplique los efectos positivos de una decisión estratégica. En cualquier caso, es imprescindible una concienciación o conocimiento de lo que es, de cómo se adecúa a la estrategia existente y de que aspectos habría que valorar para que un cambio estratégico pueda ser implantado con éxito.

Por último Porret, M. (2010): “Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones” publica que la cultura de empresa está integrada por los valores que tiene asumido la organización (sus miembros lo traducirán por “Lo que aquí interesa”, “Lo que aquí debe de hacerse”), y que la distinguen de otras mediante unos signos, unas formas de actuar, unas creencias que hacen que quienes se hallan vinculados a ella adquieren mayor cohesión y se identifiquen con la organización.

Y ¿Qué son los valores? Excluyendo otros significados, como valor de un producto o efecto mercantil, o el derivado de valentía, valor, en el ámbito de la cultura de empresa es una convicción o creencia relativamente permanente en el tiempo en que determinada forma

de actuar o comportarse es socialmente preferible a otra. Elton G, en sus famosos estudios en la planta de la Western Electric de Hawthorne (USA), comprobó que los grupos creaban para sí una concepción propia del mundo y ello les permitía comprender e interpretar lo que ocurría en cada momento. Esta visión del mundo comportaba unas creencias, o sea, unos criterios generales sobre el funcionamiento del medio al que pertenecía el grupo. Eso se vino a llamar valores (aquellas preferencias colectivas que se imponen en el grupo) y a continuación se aplican normas, es decir, reglas específicas de comportamiento también para todos los miembros del grupo al objeto de preservar los valores. Por ejemplo, son valores trabajar en equipo, la ética, la calidad de servicio, el espíritu de servicio, la tendencia a la innovación, etc., y estos nos servirán para medir el grado de lo que está bien o mal.

Pero si la cultura puede ser una herramienta para solucionar problemas, conseguir mejor calidad y un mayor desarrollo, cabe también advertir que, mal entendida o mal dirigida, puede significar precisamente, por esa forma propia de entender las cosas dentro de un mundo cambiante y globalizado como el actual, un freno o dificultad importante para adaptar la estructura y las estrategias al mercado o a las necesidades organizativas. La cultura de empresa puede desarrollarse en sentido negativo y ser una "Mala cultura". Puede dar lugar a algo parecido a la "Bunquerización" de la corporación que se desconecta del entorno y se encierra en sí misma, de modo que no propicia la penetración de nuevas corrientes, nuevos criterios, nuevas ideas, nuevas formas de ver y hacer las cosas, también es probable, en otras ocasiones, que, debido al exceso de dependencia de una cultura fuerte, se acabe cayendo en el egocentrismo, situaciones que se han de evitar a toda costa.

Para finalizar este punto, debemos preguntarnos si la organización tiene una única cultura o tiene varias. La respuesta es que existen en las grandes compañías ciertas subculturas que están inmersas dentro de lo que podríamos llamar "Cultura dominante", y es que, en determinadas áreas, departamentos, equipos de trabajo e, incluso, en unidades dispersas en otras zonas geográficas de la misma empresa, hay singulares formas de ver las cosas o hacerlas, pero siempre dentro de la cultura general institucionalizada.

2.2.5.- Gestión

Del latín Gestio; se refiere a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo que posibilite la realización de un anhelo cualquiera. Esta noción se extiende hasta un

conjunto de estrategias que se lleva a cabo para conseguir un proyecto. Tiene como objetivo primordial aumentar los resultados óptimos de una empresa cualquiera y depende de 04 pilares para cumplir las metas trazadas: las estrategias, la cultura o grupo de acciones para promover valores de una entidad, tercero, la estructura y la ejecución.

Existen diferentes tipos de gestión: Gestión del conocimiento, gestión social, gestión de proyectos, etc.

2.2.5.1.- Importancia de la gestión

El avance de las organizaciones depende en un gran porcentaje de los miembros que la conforman. En un ambiente competitivo y de continuo cambio, la adaptabilidad y el mejor aprovechamiento de las oportunidades por parte de las organizaciones, la racionalización de sus actividades y el aumento de su capacidad productiva derivan de las potencialidades de los empleados y de su actuación colaborativa.

2.2.5.2.- Gestión Administrativa

Chiavenato (2011) señala que, "es un proceso que combina factores que son indispensables para aumentar la productividad de los distintos componentes de la empresa, a través de la utilización eficaz y eficiente de los recursos". Para poder llevar a cabo una utilización eficiente de los recursos, es necesario planear para saber hacia dónde confluirá el esfuerzo del grupo.

Las teorías modernas de la organización basadas en el aprendizaje, u organizaciones inteligentes, tienden a considerar a la administración como centro de conocimiento y de diseño, por esto, otro principio de la administración es que no debe servirse a sí misma, sino que debe estar al servicio del mejoramiento de la enseñanza. Tareas tales como evaluar la educación, promover proyectos, generar "visión", hacer que la organización se conozca a sí misma y se autoevalúe, evaluar y analizar si se fomenta la creatividad, los valores y el pensamiento crítico, apoyar administrativamente modelos pedagógicos y métodos didácticos, incorporar las nuevas tecnologías de información y otras más, son parte de las funciones de la administración educativa. (Rodríguez 1990, p.372).

En la revolución industrial (1700-1785), los administradores cumplían su labor basados en el empirismo, llegando a ser incluso considerados los "hombres del látigo", con

una visión limitada e incomprendida.

Con la entrada a la escena de Taylor, todo esto dio un giro. Adhirió a la labor del administrador la concepción de planeación, dirección, organización, objetivo y evaluación; al observar los resultados, se expandió a otras áreas como ventas, producción, compras, contabilidad, recursos humanos, etc. Fue evidente la mejora desde la selección y reclutamiento del personal hasta la calidad del producto final, teniendo en cuenta las condiciones del trabajo, el tiempo requerido para la producción, etc.

La administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente favorable en el que individuos alcancen con cierto grado de eficacia las metas previstas Recursos de la Gestión Administrativa.

Chiavenato (2011) Por recursos debemos entender todos aquellos elementos que se requieren para llevar a cabo la acción en el proceso administrativo; para este estudio hemos creído conveniente clasificarlos en:

- a. Recursos Materiales: Son aquellos que se necesitan para ejecutar las operaciones básicas de la organización.
- b. Recursos Financieros: hace referencia al dinero en estado de capital que está disponible de manera inmediata o mediata para afrontar una emergencia. En cierto grado los recursos financieros son los que determinan la eficacia de la organización para la consecución de sus metas.
- c. Recursos mercadológicos: Abarcan todas las acciones de investigación, análisis, publicidad y asignación de los recursos de acuerdo a las necesidades requeridas.
- d. Talento humano: es el personal que ingresa, permanece y participa en la organización, sin contemplar la importancia del cargo, nivel jerárquico o tarea que realice.

2.2.6.- Comportamiento organizacional

Para Amorós, E. (2007:6) el comportamiento organizacional constituye " ... campo de estudio que se encarga de estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura poseen dentro de la organización, además aplica todo su conocimiento a hacer que las organizaciones trabajen de manera eficiente". Centra su estudio en la búsqueda de una

mejora para la productividad que la organización presenta, así como para reducir las tasas de ausentismo y de rotación y busca los medios que se requieran para incrementar la satisfacción del empleado en su trabajo. Por ello los gerentes requieren desarrollar sus habilidades interpersonales, es decir las que se encuentran relacionadas con el trato con las demás personas, si lo que buscan es ser eficaces en lo que realizan. Considerando que la cultura es el factor más apropiado con que cuentan las organizaciones para incrementar la motivación. Cada entidad es un sistema complejo, con una cultura específica (con un sistema de valores) que se refleja en el llamado clima organizacional. El desarrollo organizacional según Da Silva. R. (2001:400) “es un proceso sistemático, administrado y planeado para modificar la cultura, los sistemas y el comportamiento de una organización, con el propósito de mejorar su eficacia para resolver problemas y alcanzar sus objetivos”.

2.2.7.- Administración

2.2.7.1.- Definición

Koontz, (2003) al referirse a la administración señalaba: “Administrar es diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupo los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.

Se entiende entonces que la administración es sin duda el proceso sistemático de planificar, organizar, dirigir y controlar de forma eficiente las operaciones o actividades que se desarrollen en las diferentes áreas de una organización, conjuntamente velar por el desempeño del recurso humano y el óptimo uso del recurso financiero que son destinados para la ejecución de los objetivos empresariales, esto a su vez permite dar solución a problemas o conflictos generados en las organizaciones y de esta forma dar cumplimiento con el rol o la finalidad con la cual las empresas fueran creadas, que no es más que la satisfacción de necesidades del ser humano.

2.2.7.2.- Importancia de la administración

La importancia de la administración radica en la intervención de la ejecución de proyectos sociales, empresariales, donde permite manejar con mayor confiabilidad la información y la realización de actividades efectuadas dentro del proyecto, la misma que sirve para optimizar los resultados y lograr los objetivos de forma más eficiente y eficaz.

Ramírez (2009) establece que “la importancia del estudio de la Administración y del proceso mismo, resulta de la necesidad de ser eficientes en todas las actividades humanas. Hombres que trabajan con otros hombres deben operar con eficiencia, dentro de sistemas administrativos idóneos”. (p. 37).

La administración es universal, no importa el lugar ni el tipo de empresa, porque básicamente la administración es aplicable en todas las organizaciones, sean estas públicas o privadas, pequeñas o grandes, comerciales, productoras o de servicios; es decir la aplicabilidad de esta ciencia se da en cualquier lugar donde se desarrolla actividades que tenga propósitos y objetivos que cumplir de la administración

La administración puede proponer muchos objetivos, pero los más destacados dentro de las empresas pueden ser los siguientes:

- **Objetivos sociales:** Tienen como propósito los objetivos que pretende alcanzar la administración para colaborar con la satisfacción de la sociedad.
- **Objetivos económicos:** vienen a ser los fines que la administración busca para obtener mejoras económicas en el ente que se lleva a cabo.
- **Objetivos organizacionales:** La administración gestiona los recursos de la empresa, por tal causa, uno de los fines elementales es optimizar la organización de los recursos de la empresa que se trate.

2.3.- DEFINICIÓN DE TERMINOS BASICOS

- **Clima laboral:** Se entiende por clima laboral, al conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.
- **Cultura:** Conjunto de conocimientos que permiten desarrollar un juicio crítico. Conjunto de los modos de vida y costumbres, así como de los conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una determinada época grupo social, etc.
- **Cultura organizacional.** - Conjunto de creencias, motivos y razones esenciales que determinan el accionar de la misma y que a través de sus directivos se transmite a los

trabajadores para que sea reflejada en todos los actos y respuestas, tanto en el interior de la organización como fuera de ella.

- **Departamentalización:** Se aprecia a través de un organigrama, que grafica la división organizacional del trabajo tanto por niveles jerárquicos como por áreas funcionales y por sus productos, entre otros.
- **Dirección:** Es la forma de conducción de las actividades que deben ejecutar los miembros de la organización, convirtiéndose en una guía que les ayude hacer las cosas bien, para lo cual se debe tomar en cuenta que la autoridad y el poder están de por medio y ayudan de cierta manera a influenciar en los demás.
- **Eficiencia:** Capacidad que tienen las personas y las organizaciones para obtener los mejores resultados con la mínima cantidad de materiales. (Uso óptimo de recursos).
- **Eficacia:** Capacidad que poseen las personas para lograr las metas de las organizaciones. (Hacer las cosas correctas).
- **Estructura organizacional:** Es la representación formal de las relaciones laborales de las organizaciones, donde se definen la división formal del trabajo y las relaciones de dependencia en el interior de la organización.
- **Liderazgo:** Según Alles (2007) "...ejercer liderazgo es influir y apoyar a los demás para que trabajen en forma entusiasta y voluntaria con el propósito de cumplir ciertos objetivos".
- **Líneas de autoridad:** Relaciones de autoridad o dependencia que se establecen para la relación entre los cargos de un nivel jerárquico y otro de nivel más bajo.
- **Organización:** Proceso que consiste en determinar las áreas que se requieren realizar para lograr lo planeado, diseñar puestos y especificar tareas, crear la estructura de la organización (quien rinde cuentas a quien y donde se toman las decisiones), establecer procedimientos y asignar recursos.
- **Organigrama:** Visualización que indica cómo están ligados los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad.
- **Valores.** - es aquella escala ética y moral que el individuo posee a la hora de actuar; se relaciona estrechamente con la educación que cada uno ha recibido desde pequeño. Ésta es la que nos ayuda a discernir lo bueno de lo malo y la que, consecuentemente, fijará los valores de cada uno de nosotros.

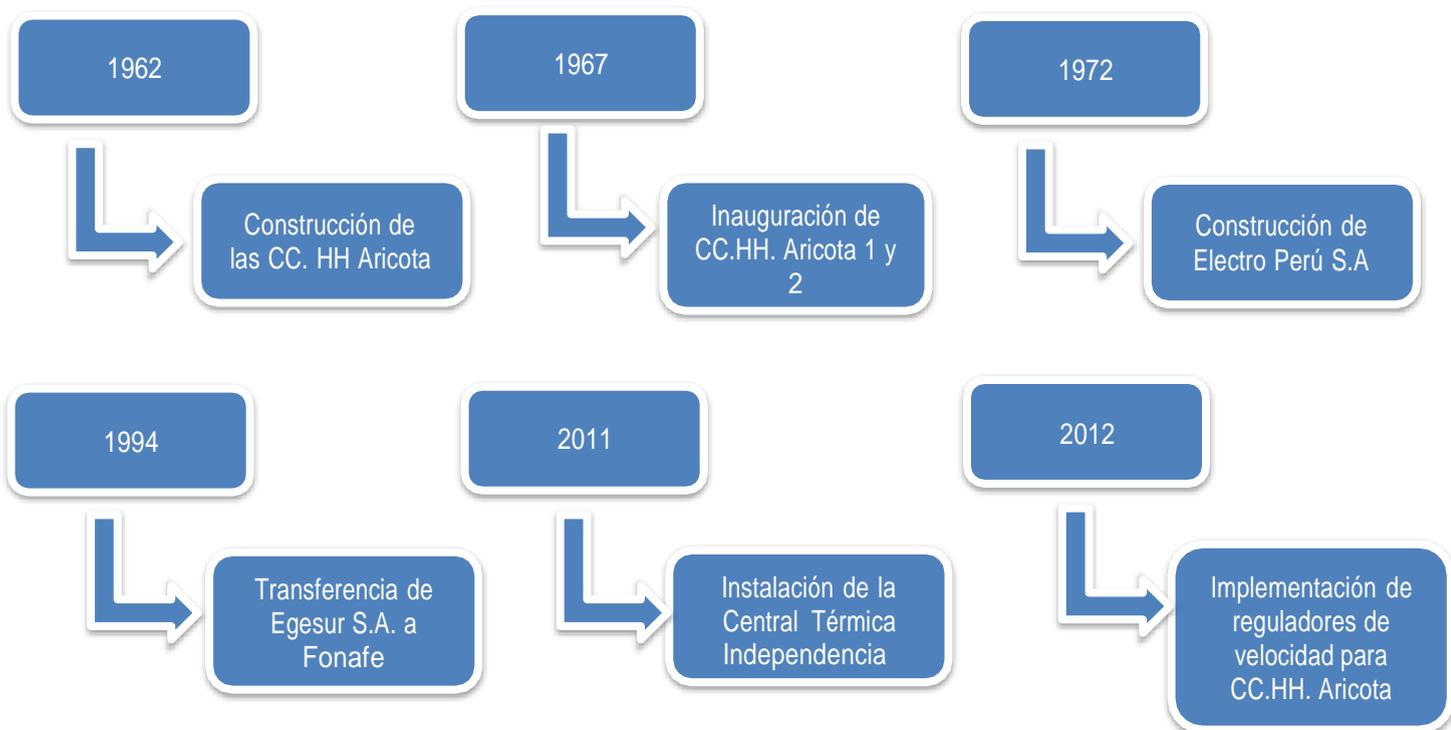
2.4. BASES HISTÓRICAS

a. La empresa.

EGESUR es una empresa estatal de derecho privado constituida como sociedad anónima, adscrita a la administración del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE. Estamos clasificados dentro del sector de generación, captación y distribución de energía eléctrica.

EGESUR es una empresa dedicada a la generación de energía eléctrica para su comercialización dentro del área de concesión y del Sistema Eléctrico Interconectado Nacional. Cuenta con una potencia instalada de 62.36 MW, de la cual 35.70 MW pertenecen a Generación Hidráulica y 26.66 MW a Generación Térmica.

Gráfico 2 EGESUR LINEA DE TIEMPO





b. Visión

Somos una empresa pública en crecimiento, dedicada a la generación y comercialización responsable de energía eléctrica mediante el uso óptimo de los recursos y la tecnología; contribuyendo al desarrollo sustentable del país y a la satisfacción de nuestros grupos de interés, en un atractivo entorno laboral que impulsa la permanente creación de valor”.

c. Misión

Ser una empresa pública referente en el sector eléctrico por su modelo de gestión eficiente, responsable, competitivo y de crecimiento constante”.

d. Valores

HONESTIDAD

Actuamos en base a principios éticos, siendo íntegros, veraces y justos.

COMPROMISO

Somos conscientes de la importancia que tiene cumplir con nuestros objetivos, desarrollando nuestro trabajo con el estándar de calidad requerido por la corporación.

“Ser reconocidos por nuestro modelo de gestión eficiente, responsable con el entorno y de desarrollo constante”.

RESPETO

Respetamos la diversidad y pluralidad de opiniones y creencias. Respetamos las normas establecidas, valoramos el tiempo de los demás y nos preocupamos por mantener relaciones cordiales.

PERSEVERANCIA

Constancia, dedicación y firmeza en la consecución de propósitos y metas.

2.5. BASE LEGAL

a. Política del Sistema Integrado de Gestión

La Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A., EGESUR, en busca del desarrollo sostenible del país mediante la generación eficiente y responsable de energía eléctrica, compromete la participación plena de sus integrantes en la mejora continua de sus actividades a través de su Sistema Integrado de Gestión, el cual incluye al Buen Gobierno Corporativo, el Sistema de Control Interno, la Gestión de la Calidad, el respeto al Medio Ambiente y la Seguridad y Salud en el trabajo, permitiéndonos:

- Generar y comercializar energía eléctrica de manera confiable y eficiente, buscando la satisfacción de nuestros grupos de interés.
- Tomar todas las acciones necesarias para prevenir las lesiones y enfermedades profesionales de nuestros trabajadores es, contratistas y personal externo que se encuentre en nuestras instalaciones, a través de la identificación, control y mitigación de los riesgos inherentes a nuestras labores.
- Utilizar racionalmente los recursos para minimizar su consumo, así como reducir la generación de residuos y emisiones, previniendo la contaminación y favoreciendo la preservación del ambiente.
- Aprobada en Acuerdo de Directorio N° 017-2015/S.D. 483EGESUR.

b. Fonafe

El Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (Fonafe) es una empresa de derecho público, adscrita al sector Economía y Finanzas.

Sus principales funciones son:

- Normar y dirigir la actividad empresarial del Estado.
- Aprobar el presupuesto consolidado de las empresas.
- Administrar la renta producida por la inversión de las empresas de la Corporación.

Tiene bajo su ámbito 35 empresas públicas y una entidad por encargo, pertenecientes a los rubros de: Electricidad, Finanzas, Saneamiento, Hidrocarburos y Remediación, Transporte e Infraestructura, Servicios y Producción, Salud, Defensa y Otros.

CAPITULO III: PRESENTACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS

a) Clima Organizacional

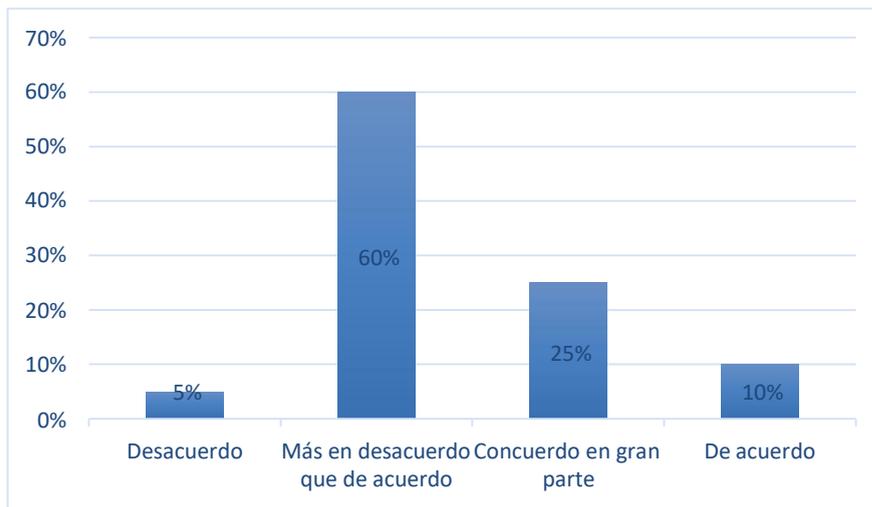
Tabla 4

Pregunta 1

¿Concuerda con el comportamiento organizacional en su institución?

CALIFICACIÓN	RECuento	PORCENTAJE
Desacuerdo	3	5%
Más en desacuerdo que de acuerdo	31	60%
Concuerdo en gran parte	13	25%
De acuerdo	5	10%
TOTAL	52	100%

Gráfico 3



Interpretación: Se puede observar que el 5% está en desacuerdo con el comportamiento organizacional en su institución, el 60% está más en desacuerdo que de acuerdo con el comportamiento organizacional en su institución, el 25% concuerda en gran parte, el 10% de acuerdo.

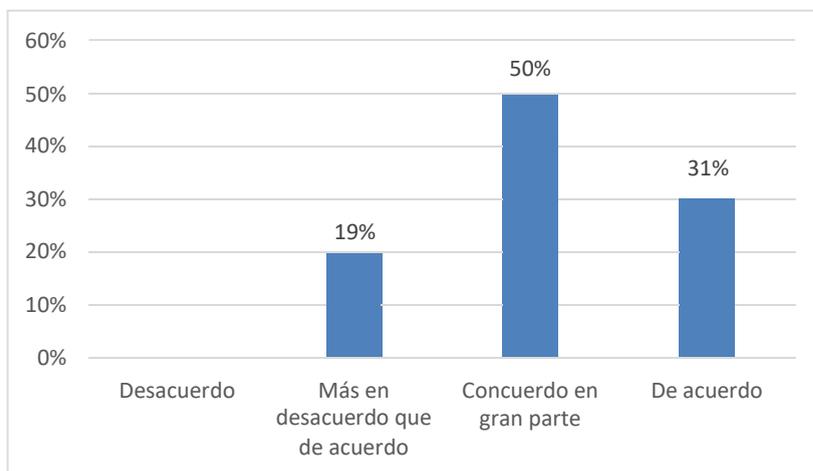
Pregunta 2

¿Existe en la institución un sentimiento general de camaradería y vocación de servicios?

Tabla 5

CALIFICACIÓN	RECUESTO	PORCENTAJE
Desacuerdo		
Más en desacuerdo que de acuerdo	10	19%
Concuerdo en gran parte	26	50%
De acuerdo	14	31%
TOTAL	52	100%

Gráfico 4



Interpretación: Se puede observar que el 19% está más en desacuerdo que de acuerdo en que existe en la institución un sentimiento general de camaradería y vocación de servicios, el 50% concuerda en gran parte, el 31% está de acuerdo.

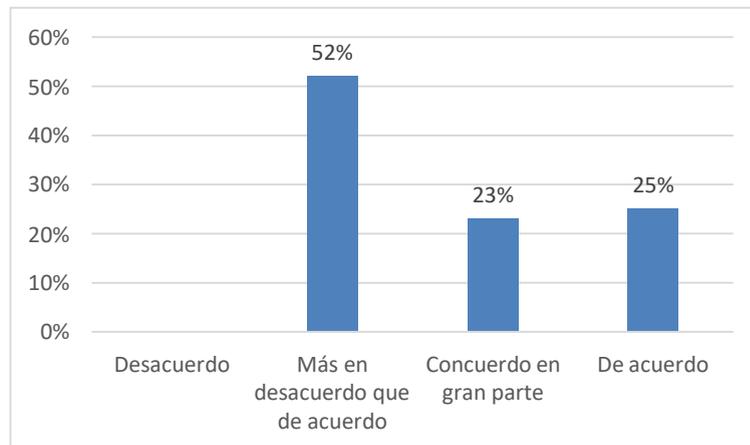
Pregunta 3

¿Se dan barreras que obstaculizan la buena comunicación?

Tabla 6

CALIFICACIÓN	RECuento	PORCENTAJE
Desacuerdo		
Más en desacuerdo que de acuerdo	27	52%
Concuerdo en gran parte	12	23%
De acuerdo	13	25%
TOTAL	52	100%

Gráfico 5



Interpretación: Se puede observar que el 52% está más desacuerdo que de acuerdo porque se dan barreras que obstaculizan la buena comunicación, el 23% concuerda en gran parte porque se dan barreras que obstaculizan la buena comunicación y el 25% de acuerdo porque se dan barreras que obstaculizan la buena comunicación.

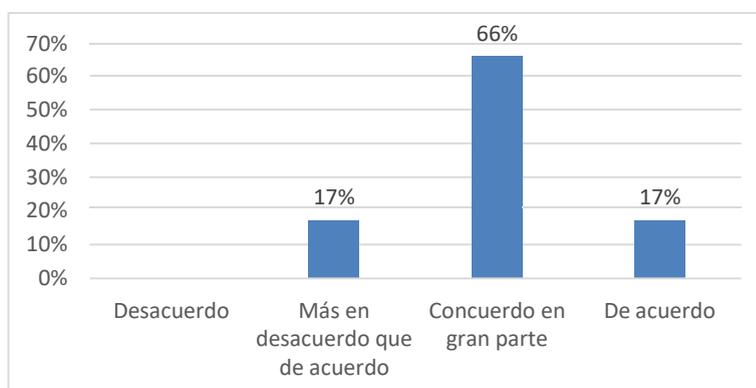
Pregunta 4

¿En general Ud. considera que en su institución hay un buen ambiente de trabajo?

Tabla 7

CALIFICACIÓN	RECUESTO	PORCENTAJE
Desacuerdo		
Más en desacuerdo que de acuerdo	9	17%
Concuerto en gran parte	34	66%
De acuerdo	9	17%
TOTAL	52	100%

Gráfico 6



Interpretación: Se puede observar que el 17% más en desacuerdo que de acuerdo considera que en su institución hay un buen ambiente de trabajo, el 66% concuerda en gran parte que en su institución hay un buen ambiente de trabajo, el 17% de acuerdo considera que en su institución hay un buen ambiente de trabajo.

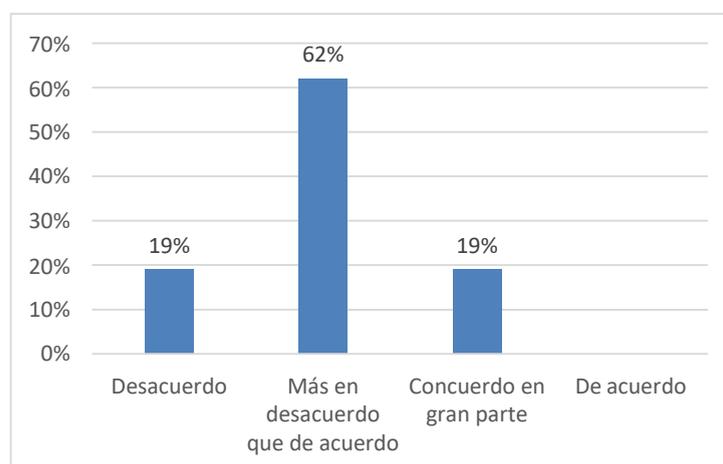
Pregunta 5

¿Existe satisfacción en el trabajo, jornada de trabajo, motivación en el trabajo y el reconocimiento por parte de su jefe inmediato?

Tabla 8

CALIFICACIÓN	RECuento	PORCENTAJE
Desacuerdo	10	19%
Más en desacuerdo que de acuerdo	32	62%
Concuerdo en gran parte	10	19%
De acuerdo		
TOTAL	52	100%

Gráfico 7



Interpretación: Se puede observar que el 19% está en desacuerdo porque no existe satisfacción en el trabajo, jornada de trabajo, motivación en el trabajo y el reconocimiento por parte de su jefe inmediato, el 62% está más en desacuerdo que de acuerdo en la existencia de satisfacción en el trabajo, jornada de trabajo, motivación en el trabajo y el reconocimiento por parte de su jefe inmediato, el 19% concuerda en gran parte en la

existencia de satisfacción en el trabajo, jornada de trabajo, motivación en el trabajo y el reconocimiento por parte de su jefe inmediato.

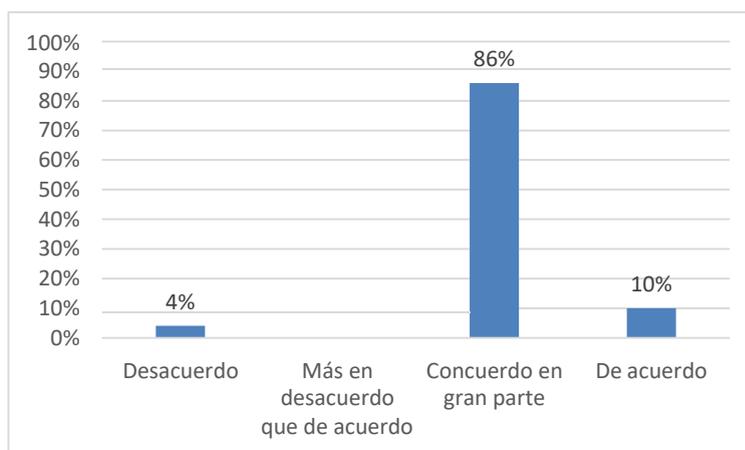
Pregunta 6

¿Existe una buena comunicación interpersonal con sus compañeros?

Tabla 9

CALIFICACIÓN	RECUESTO	PORCENTAJE
Desacuerdo	2	4%
Más en desacuerdo que de acuerdo		
Concuerdo en gran parte	45	86%
De acuerdo	5	10%
TOTAL	52	100%

Gráfico 8



Interpretación: Se puede observar que el 4% está en desacuerdo ya que no existe una buena comunicación interpersonal con sus compañeros, el 86% concuerda en gran parte

en la existencia de una buena comunicación interpersonal con sus compañeros, el 10% está en de acuerdo de una buena comunicación interpersonal con sus compañeros.

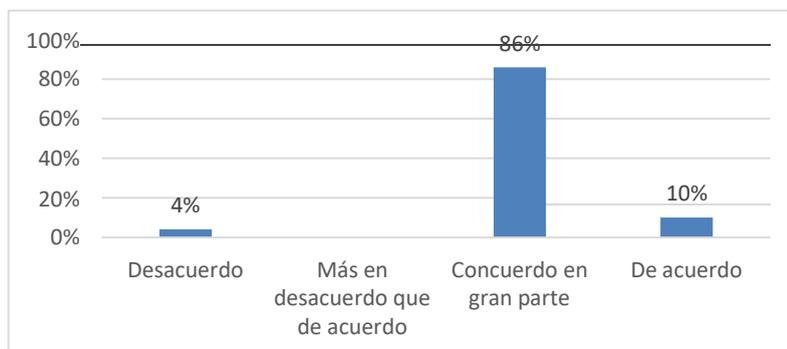
Pregunta 7

¿Existe una buena comunicación interpersonal con los directivos?

Tabla 10

CALIFICACIÓN	RECuento	PORCENTAJE
Desacuerdo	2	4%
Más en desacuerdo que de acuerdo		
Concuerdo en gran parte	45	86%
De acuerdo	5	10%
TOTAL	52	100%

Gráfico 9



Interpretación: Se puede observar que el 4% está en desacuerdo ya que no existe una buena comunicación interpersonal con los directivos, el 86% concuerda en gran parte que existe una buena comunicación interpersonal con los directivos y el 10% de acuerdo existe una buena comunicación interpersonal con los directivos.

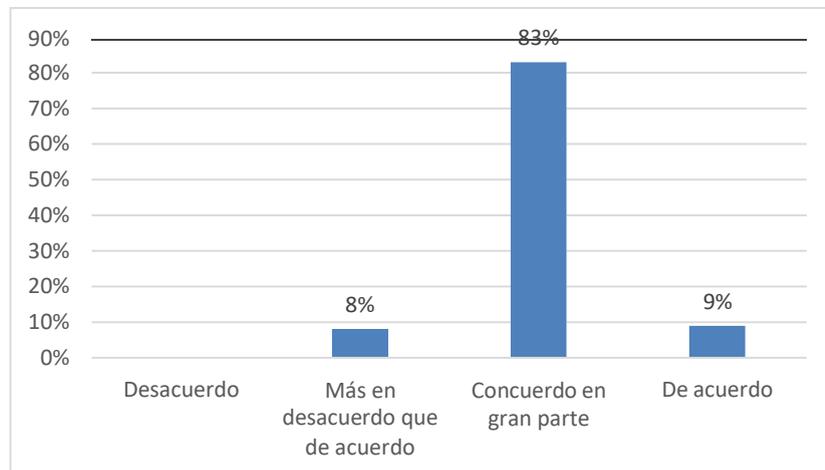
Pregunta 8

¿Su jefe inmediato practica el trabajo en equipo?

Tabla 11

CALIFICACIÓN	RECUESTO	PORCENTAJE
Desacuerdo		
Más en desacuerdo que de acuerdo	4	8%
Concuero en gran parte	43	83%
De acuerdo	5	9%
TOTAL	52	100%

Gráfico 10



Interpretación: Se puede observar que el 8% está más en desacuerdo que de acuerdo en que su jefe inmediato practica el trabajo en equipo, el 83% concuerda en gran parte en que su jefe inmediato practica el trabajo en equipo y el 9% de acuerdo en que su jefe inmediato practica el trabajo en equipo.

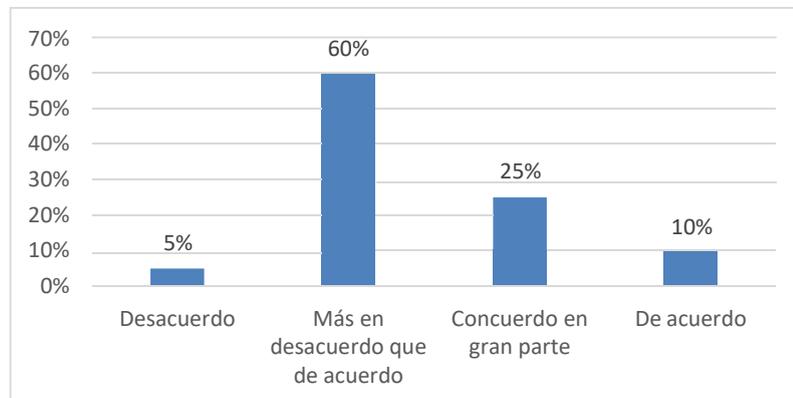
Pregunta 9

¿Participa en la toma de decisiones de su unidad administrativa?

Tabla 12

CALIFICACIÓN	RECuento	PORCENTAJE
Desacuerdo	3	5%
Más en desacuerdo que de acuerdo	31	60%
Concuero en gran parte	13	25%
De acuerdo	5	10%
TOTAL	52	100%

Gráfico 11



Interpretación: Se puede observar que el 5% está en desacuerdo porque no participa en la toma de decisiones de su unidad administrativa, el 60% más en desacuerdo que de acuerdo porque participa en la toma de decisiones de su unidad administrativa, el 25% concuero en gran parte porque participa en la toma de decisiones de su unidad administrativa, el 10% de acuerdo porque participa en la toma de decisiones de su unidad administrativa.

b) Gestión

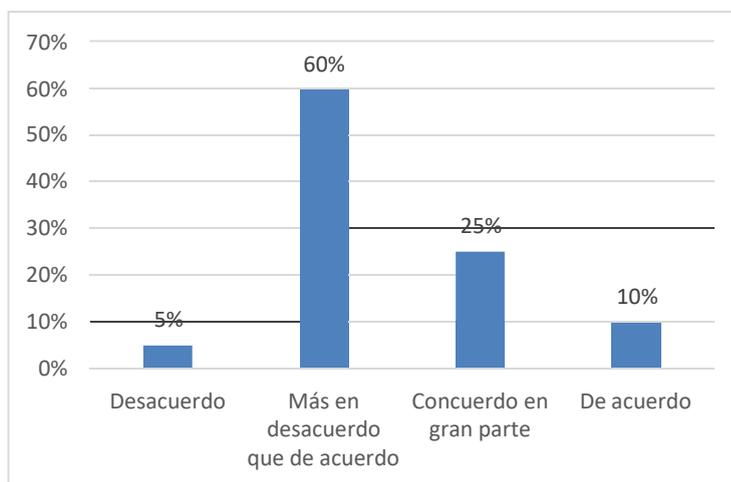
Pregunta 1

¿Está de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución?

Tabla 13

CALIFICACIÓN	RECuento	PORCENTAJE
Desacuerdo	3	5%
Más en desacuerdo que de acuerdo	31	60%
Concuerdo en gran parte	13	25%
De acuerdo	5	10%
TOTAL	52	100%

Gráfico 12



Interpretación: Se puede observar que el 5% está en desacuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución, el 60% más en desacuerdo que de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución, el 25% concuerdo en gran parte, el 10% de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución.

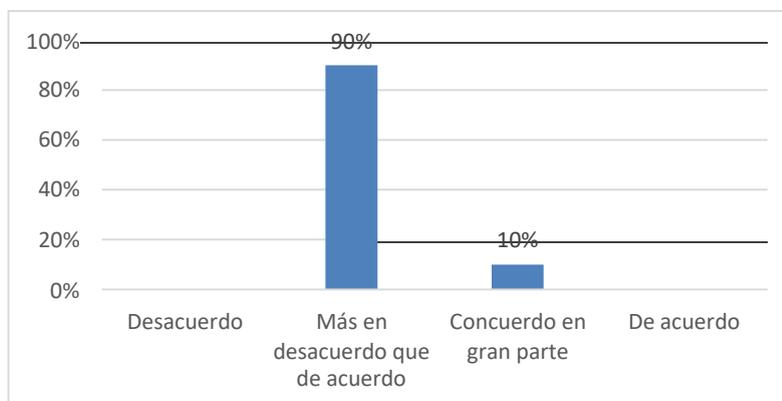
Pregunta 2

¿Los procesos y procedimientos internos de la institución son adecuados?

Tabla 14

CALIFICACIÓN	RECUESTO	PORCENTAJE
Desacuerdo		
Más en desacuerdo que de acuerdo	47	90%
Concuerto en gran parte	3	10%
De acuerdo		
TOTAL	52	100%

Gráfico 13



Interpretación: Se puede observar que el 90% más en desacuerdo que de acuerdo en los procesos y procedimientos internos de la institución son adecuados, el 10% concuerda en gran parte en los procesos y procedimientos internos de la institución son adecuados.

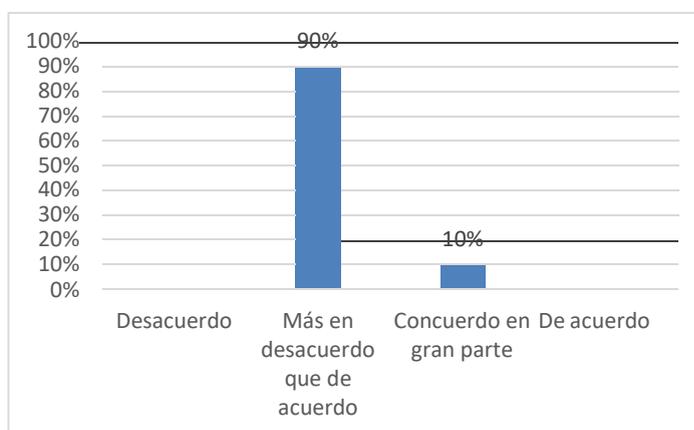
Pregunta 3

¿Está de acuerdo como está estructurado el sistema jerárquico de su institución?

Tabla 15

CALIFICACIÓN	RECUESTO	PORCENTAJE
Desacuerdo		
Más en desacuerdo que de acuerdo	47	90%
Concuerto en gran parte	3	10%
De acuerdo		
TOTAL	52	100%

Gráfico 14



Interpretación: Se puede observar que el 90% está más en desacuerdo que de acuerdo como está estructurado el sistema jerárquico de su institución, el 10% concuerda en gran parte como está estructurado el sistema jerárquico de su institución.

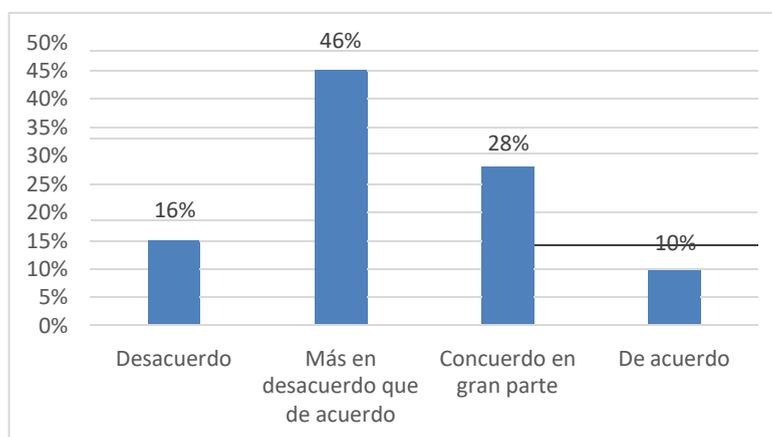
Pregunta 4

¿Está de acuerdo con el estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior?

Tabla 16

CALIFICACIÓN	RECuento	PORCENTAJE
Desacuerdo	8	16%
Más en desacuerdo que de acuerdo	24	46%
Concuerdo en gran parte	15	28%
De acuerdo	5	10%
TOTAL	52	100%

Gráfico 15



Interpretación: Se puede observar que el 16% está en desacuerdo con el estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior, el 46% más en desacuerdo que de acuerdo con el estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior, el 28% concuerda en gran parte con el estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior, el 10% está de acuerdo con el estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior.

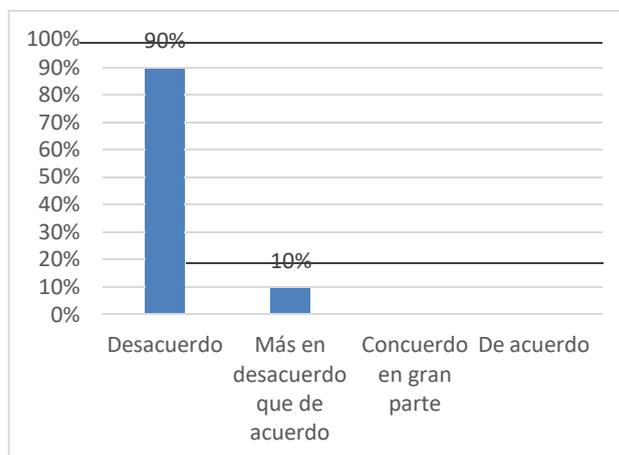
Pregunta 5

¿Los criterios de selección del personal se basan en la capacidad y el desempeño?

Tabla 17

CALIFICACIÓN	RECUESTO	PORCENTAJE
Desacuerdo	47	90%
Más en desacuerdo que de acuerdo	5	10%
Concuero en gran parte		
De acuerdo		
TOTAL	52	100%

Gráfico 16



Interpretación: Se puede observar que el 90% está en desacuerdo con los criterios de selección del personal se basan en la capacidad y el desempeño y el 10% más en desacuerdo que de acuerdo con los criterios de selección del personal se basan en la capacidad y el desempeño.

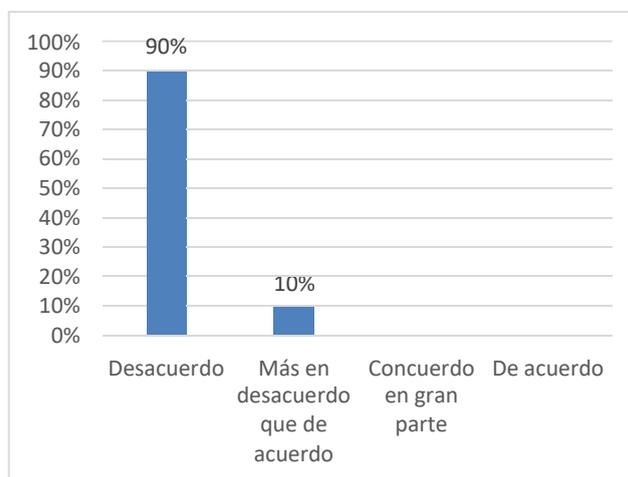
Pregunta 6

¿Está de acuerdo con la delegación de responsabilidades y la autonomía que les dan para tomar decisiones?

Tabla 18

CALIFICACIÓN	RECUESTO	PORCENTAJE
Desacuerdo	47	90%
Más en desacuerdo que de acuerdo	5	10%
Concuero en gran parte		
De acuerdo		
TOTAL	52	100%

Gráfico 17



Interpretación: Se puede observar que el 90% este desacuerdo con la delegación de responsabilidades y la autonomía que les dan para tomar decisiones, el 10% más en desacuerdo que de acuerdo con la delegación de responsabilidades y la autonomía que les dan para tomar decisiones.

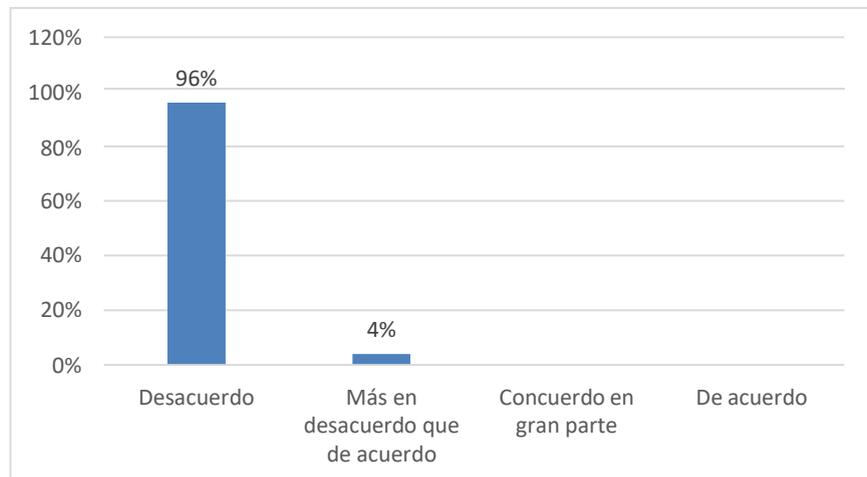
Pregunta 7

¿Está de acuerdo con el sistema de recompensas y equidad por hacer bien su trabajo?

Tabla 19

CALIFICACIÓN	RECuento	PORCENTAJE
Desacuerdo	50	96%
Más en desacuerdo que de acuerdo	2	4%
Concuerdo en gran parte		
De acuerdo		
TOTAL	52	100%

Gráfico 18



Interpretación: Se puede observar que el 96% está en desacuerdo con el sistema de recompensas y equidad por hacer bien su trabajo y el 4% más en desacuerdo que de acuerdo con el sistema de recompensas y equidad por hacer bien su trabajo.

3.2. DISCUSION DE RESULTADOS

a) Clima Organizacional

Durante mucho tiempo ha existido la falsa creencia de que el trabajador era una herramienta más que debía cumplir sus funciones para lograr la meta de la empresa. No se tenía en cuenta que al igual que la maquinaria necesita unos cuidados y un mantenimiento adecuado, los empleados, que son personas, ante todo, también. Las empresas creían que el dinero y el salario bastaban para ello, pero el tiempo ha demostrado que hace falta mucho más para mantener y mejorar la productividad en una empresa y uno de los pilares es un clima laboral adecuado.

Un buen clima laboral no es fácil de conseguir, pues no depende de una persona sola, sino de un conjunto. Y, por supuesto, no sólo depende de la cantidad de dinero recibida, aunque sea influyente. Por muy bien que te paguen y lo mucho que crezca tu cuenta corriente, un clima laboral negativo, con un ambiente insoportable, sin interacción entre compañeros y un jefe tirano, minimizará tus ganas de trabajar y tú entusiasmo será nulo. Esto es negativo a su vez para la producción de la empresa, así como su estabilidad, ya que la probabilidad de abandono del puesto de trabajo será mayor. Por eso es importante tener en cuenta los indicadores del clima organizacional y crear un clima laboral agradable que permita:

- Un ambiente cómodo: la ausencia de tensiones facilitará la comunicación y la relación entre los miembros de la empresa, la reducción del miedo, y el aumento de la seguridad en uno mismo y en el equipo.
- Incremento del interés: el ambiente distendido y agradable ayuda a que las ganas de trabajar se renueven, así como el interés por emprender nuevos proyectos.

- Satisfacción laboral: la comunicación, el sentimiento de grupo y el reconocimiento mejorarán la felicidad en el trabajo de los empleados.
- Evitar el absentismo laboral: la infelicidad en el trabajo y un clima organizacional malo son algunas de las causas del absentismo laboral.
- Mejorar la productividad laboral: un ambiente laboral adecuado que permita el desarrollo individual y en grupo de los empleados permitirá una optimización del tiempo y los recursos.

La empresa EGESUR TACNA refleja un 60% está más en desacuerdo que de acuerdo con el comportamiento organizacional en su institución, el 50% de sus colaboradores concuerda en gran parte en la institución existe un sentimiento general de camaradería y vocación de servicios, el 52% está más desacuerdo porque se dan barreras que obstaculizan la buena comunicación, el 66% concuerda en gran parte que en su institución hay un buen ambiente de trabajo, el 62% está más en desacuerdo que de acuerdo en la existencia de satisfacción en el trabajo, jornada de trabajo, motivación en el trabajo y el reconocimiento por parte de su jefe inmediato, el 86% concuerda en gran parte en la existencia de una buena comunicación interpersonal con sus compañeros, el 86% concuerda en gran parte que existe una buena comunicación interpersonal con los directivos, el 83% concuerda en gran parte en que su jefe inmediato practica el trabajo en equipo, el 60% más en desacuerdo que de acuerdo porque participa en la toma de decisiones de su unidad administrativa.

b) Gestión

Uno de los aspectos fundamentales en las empresas, pero que a la vez se le suele prestar menos atención, es la gestión empresarial. La gestión empresarial como concepto es la actividad que busca, a través de las personas, mejorar la productividad y la competitividad de las empresas o negocios.

Calidad y gestión administrativa, lo fundamentamos por que el progreso de las organizaciones depende en un gran porcentaje de las personas que la integran. En un entorno cambiante y competitivo, la adaptabilidad y el aprovechamiento de las mejores oportunidades por parte de las empresas y de las instituciones, la racionalización de sus actividades y el incremento de su productividad derivan de la capacidad de sus empleados y de su actuación cooperativa para ofrecer servicios con mayor calidad.

Gestión de procesos, puesto que se entiende a gestión como conjunto de estrategias que se lleva a cabo para conseguir un proyecto. Junto a esto es indispensable que los empleados y trabajadores en general realicen buenas prácticas administrativas para una mejor atención al cliente.

Se determinó que el ambiente físico como parte del clima organizacional tienen una relación positiva, significativa con el desempeño laboral.

Se determinó que el ambiente social como parte del clima organizacional tienen una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal.

Se determinó que las actitudes y valores como parte del clima organizacional tienen una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal

Recomendar a los trabajadores de la institución, participar activamente en las jornadas de capacitación y talleres, organizados por la institución y otras, con la finalidad de fortalecer

sus capacidades y conocimientos referentes al cumplimiento de sus labores cotidianas. Todo con el único fin de cumplir eficazmente los objetivos de la institución.

La empresa EGESUR TACNA refleja el 60% más en desacuerdo que de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución, el 90% más en desacuerdo que de acuerdo en los procesos y procedimientos internos de la institución son adecuados, el 90% está más en desacuerdo que de acuerdo como está estructurado el sistema jerárquico de su institución, el 46% más en desacuerdo que de acuerdo con el estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior, el 90% está en desacuerdo con los criterios de selección del personal se basan en la capacidad y el desempeño, el 90% este desacuerdo con la delegación de responsabilidades y la autonomía que les dan para tomar decisiones, el 96% está en desacuerdo con el sistema de recompensas y equidad por hacer bien su trabajo.

CONCLUSIONES

PRIMERA. - El perfil de la mayoría no es el apropiado para el desempeño laboral encargado no existe la adecuada selección y reclutamiento de personal, tampoco la adecuada evaluación

SEGUNDA. - La gestión administrativa influye de manera negativa en el desempeño laboral de los colaboradores de EGESUR. Existe desmotivación de los colaboradores para desempeñarse en sus labores, Las funciones a desempeñar no son cumplidas en forma eficiente perjudicando de esta manera a los ciudadanos que reciben nuestro servicio.

TERCERA. – El 90% de los colaboradores reconocen la inadecuada gestión desarrollada en el momento de la delegación de responsabilidades y la autonomía que les dan para tomar decisiones,

CUARTA. - El 60% de los colaboradores reflejan más en desacuerdo que de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución, esto refleja la gran indiferencia con respecto al planeamiento estratégico.

QUINTA. – El 86% de los colaboradores concuerda en gran parte en la existencia de una buena comunicación interpersonal con sus compañeros y directivos. Esto refleja la buena aplicación de la inteligencia emocional por la empresa EGESUR Tacna.

RECOMENDACIONES

PRIMERA. - Es necesario realizar talleres vivenciales con la participación de todo el personal de una institución para mejorar el clima.

SEGUNDA. - Para determinar resultados confiables sobre el desempeño laboral es pertinente encuestar a los destinatarios del trabajo y evaluar su hoja de vida.

TERCERA. - Los gerentes deben establecer una política institucional de estímulos y reconocimientos a sus colaboradores; motivarlos e incentivarlos para que se esfuercen en mejorar el proceso, por ende, para mejorar su desempeño.

CUARTA. - Se recomienda capacitar a los colaboradores en cultura organizacional ya que la empresa al organizar su recurso humano podrá establecer la autoridad y las líneas de mando que debe existir entre cada departamento, así se orientará el trabajo de cada individuo y la participación de los mismos en el desarrollo de los planes.

QUINTA. - Implementar y ejecutar talleres sobre desarrollo personal y autoestima puesto que si el trabajador se siente bien consigo mismo obtendrá un mejor desempeño laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta, J., Fernández, N. y Mollón, M. (2002). Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería. España: Pearson - Prentice Hall.
- AMOROS, E. (2007). Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas. USAT Escuela de Economía. Chiclayo.
- Ansión, J. y Villacorta, A. (2004). Para comprender la escuela pública: desde sus crisis y posibilidades. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ascarza, J. (2014). Competencias directivas y planificación prospectiva (Primera ed.). (S. Marcos, Ed.) Lima: San Marcos.
- Chiavenato I. (2009). Comportamiento Organizacional. Segunda Edición. México, D.F.: McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A.
- De la Corte, L., Blanco, A., y Sbucedo, J.M. (2004). Psicología y derechos humanos. Barcelona: Icaria.
- DA SILVA, R. (1995), El clima organizacional en ambiente psicológico
- Felices, S. (2014). Gestión del potencial humano y competencias profesionales (Primera ed.). (S. Marcos, Ed.) Lima: San Marcos.
- Fernández, P. (2006). Clima organizacional y supervisión del desempeño docente en instituciones de educación básica. (Tesis de maestría inédita, Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela).
- Guevara, A. (2013). Potencial humano y cambio cualitativo (Primera ed.). (UNMSM, Ed.) Lima: UNMSM.
- Goleman, D. (2007). Inteligencia social (4a ed.). Barcelona: Kairós.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (2009). Comportamiento Organizacional. Décima Edición. México: Editorial: THOMSON.
- Martínez, M. (2003). La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores. Madrid: Díaz de Santos.
- Mapcal. (1998). Gestión eficaz del trabajo en equipo. Madrid: Díaz de Santos.
- Mascaray, J. (2003). "Más Allá de la Comunicación Interna: La Intracomunicación: Diez Estrategias para la Implantación de Valores y la Conquista Del Comportamiento Espontáneo

de Los Empleados”.

- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Colombia: Universidad del Rosario.
- Munuera, J. y Rodríguez A. (2012) “Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección”. ESIC Editorial.
- Stephen R. y Timothy J. (2009). Comportamiento organizacional. Decimotercera edición. México: PEARSON EDUCACIÓN
- Pérez, M., Reyes, M. y Juandó, J. (2001). Afectos, emociones y relaciones en la escuela: análisis de cinco situaciones. Barcelona: Graó
- Porret, M. (2010) “Gestión de personas: “Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones”. ESIC Editorial.
- Viñas, J. (2007). Conflictos en los centros educativos: Cultura organizativa y mediación para la convivencia. (2a ed.). Barcelona: Graó.
- Wiemann, M. (2011). La comunicación en las relaciones interpersonales. Barcelona: UOC.
- Zapata, J. L. (2014). El potencial humano y el liderazgo directivo (Segunda ed.). (S. Marcos, Ed.) Lima: San Marc

ANEXOS

Tabla 20 MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	MARCO TEORICO CONCEPTUAL	HIPOTESIS	Dimensión	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA
<p><u>Problema General</u> ¿Cómo se relaciona el clima organizacional con los resultados de la gestión en la empresa EGESUR en Tacna, año 2019?</p>	<p><u>Objetivo General</u> Determinar la relación del clima Organizacional con los resultados de la gestión en la empresa Egesur en Tacna, año 2019</p>	<p><u>CLIMA ORGANIZACIONAL</u> Ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados</p>	<p><u>Hipótesis General</u> Existe una relación directa entre el clima organizacional y los resultados de la gestión de la empresa Egesur en Tacna, año 2019.</p>	<p>Área de Recursos Humanos</p>	<p><u>V.I.</u> Clima Organizacional <u>INDICADORES</u> Potencial humano -Diseño Organizacional -Cultura de la organización</p>	<p><u>TIPO INVESTIGACION</u> Investigación del nivel básico <u>NIVEL DE INVESTIGACION</u> Investigación correlacional <u>METODO DE LA INVESTIGACION</u> Descriptiva <u>DISEÑO DE LA INVESTIGACION</u> Investigación no experimental <u>MUESTREO</u></p>
<p><u>Problemas Específicos</u></p>	<p><u>Objetivos Específicos</u></p>	<p><u>GESTION</u></p>		<p>Administración</p>	<p><u>V.D.</u></p>	

<p>¿Cómo se relaciona el potencial humano con los resultados de la gestión en la empresa Egesur en Tacna, año 2019?</p> <p>¿Cuáles es la relación del diseño Organizacional con los resultados de la gestión en la empresa Egesur en Tacna, año 2019?</p> <p>¿Cómo se relaciona el clima organizacional con los resultados de la gestión en la empresa Egesur</p>	<p>Establecer la relación del potencial humano con los resultados de la gestión en la empresa Egesur en Tacna, año 2019.</p> <p>Identificar la relación del diseño organizacional con los resultados de la gestión en la Egesur en Tacna, año 2019.</p> <p>Determinar la relación del clima organizacional con los resultados de la gestión en la empresa de Egesur en Tacna, año 2019.</p>	<p>Conjunto de estrategias que se lleva a cabo para conseguir un proyecto</p>	<p><u>Hipótesis Específico</u></p> <p>Existe una relación significativa entre el potencial humano y los resultados de la gestión en la empresa Egesur en Tacna, año 2019</p> <p>Existe una relación significativa entre el diseño organizacional y los resultados de la gestión en la empresa Egesur en Tacna, año 2019</p> <p>Existe una relación entre el clima organizacional y los resultados de la gestión en la</p>		<p>Gestión</p> <p><u>INDICADOES</u></p> <p>Comportamiento organizacional</p> <p>-Administración</p>	<p>52 trabajadores</p> <p><u>TECNICAS</u></p> <p>Encuesta</p> <p><u>INSTRUMENTOS</u></p> <p>Cuestionario</p>
---	---	---	--	--	--	--

en Tacna, año 2019?			empresa Egesur en Tacna, año 2019.			
---------------------	--	--	------------------------------------	--	--	--

ANEXO N°02: INSTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN

Estimado colaborador, a continuación, leerá un cuestionario que tiene como objetivo conocer su opinión sobre el Clima Organizacional que se mide en su centro de trabajo.

La información recaba será utilizada para dar cumplimiento a los objetivos que sea plantea la investigación, garantizándole su estricta confidencialidad; la misma con carácter anónimo, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias. Agradezco anticipadamente su colaboración.

Instrucciones:

En el siguiente cuestionario se presenta una serie de preguntas, cada una de ellas seguida de cinco alternativas de respuesta que debes marcar con una "X" teniendo los siguientes criterios:

- Desacuerdo.
- Más en desacuerdo que de acuerdo.
- Concuerdo en gran parte.
- De acuerdo.

N°	ITEMS	Desacuerdo	Más en desacuerdo que de acuerdo	Concuero en gran parte	De acuerdo
1	¿Concuera con el comportamiento organizacional en su institución?				
2	¿Existe en la institución un sentimiento general de camaradería y vocación de servicios?				
3	¿Se dan barreras que obstaculizan la buena comunicación?				
4	¿En general Ud. considera que en su institución hay un buen ambiente de trabajo?				

5	¿Existe satisfacción en el trabajo, jornada de trabajo, motivación en el trabajo y el reconocimiento por parte de su jefe inmediato?				
6	¿Existe una buena comunicación interpersonal con sus compañeros?				
7	¿Existe una buena comunicación interpersonal con los directivos?				
8	¿Su jefe inmediato practica el trabajo en equipo?				
9	¿Participa en la toma de decisiones de su unidad administrativa?				

INSTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN

Estimado colaborador, a continuación, leerá un cuestionario que tiene como objetivo conocer su opinión sobre la Gestión que se mide en su centro de trabajo.

La información recaba será utilizada para dar cumplimiento a los objetivos que sea plantea la investigación, garantizándole su estricta confidencialidad; la misma con carácter anónimo, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias. Agradezco anticipadamente su colaboración.

Instrucciones:

En el siguiente cuestionario se presenta una serie de preguntas, cada una de ellas seguida de cinco alternativas de respuesta que debes marcar con una "X" teniendo los siguientes criterios:

- Desacuerdo.
- Más en desacuerdo que de acuerdo.
- Conuerdo en gran parte.
- De acuerdo.

N°	ITEMS	Desacuerdo	Más en desacuerdo que de acuerdo	Conuerdo en gran parte	De acuerdo
1	¿Está de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución?				
2	¿Los procesos y procedimientos internos de la institución son adecuados?				
3	¿Está de acuerdo como está estructurado el sistema jerárquico de su institución?				
4	¿Está de acuerdo con el estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior?				

5	¿Los criterios de selección del personal se basan en la capacidad y el desempeño?				
6	¿Está de acuerdo con la delegación de responsabilidades y la autonomía que les dan para tomar decisiones?				
7	¿Está de acuerdo con el sistema de recompensas y equidad por hacer bien su trabajo?				

Gracias.

Anexo 02: FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO
I. DATOS GENERALES

- I.1 Apellidos y nombres del experto: LIRA CANDIOTTI, MARCO ANTONIO
 I.2 Grado académico: MAGISTER
 I.3 Cargo e institución donde labora: GERENTE GENERAL - COATIVA MARKETING
 I.4 Título de la Investigación: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA EBESUR EN TACNA, AÑO 2019
 I.5 Autor del instrumento: ERICK JOEL DIAL FLORES
 I.6 Licenciatura/Maestría/Doctorado: LICENCIATURA
 I.7 Nombre del instrumento:

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					X
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					X
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					X
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					X
SUB TOTAL						100
TOTAL (PROMEDIO)						100

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20): 100

VALORACION CUALITATIVA: 100

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: 100

Lugar y fecha: TACNA, 01 JUNIO 2021


 Posfirma
DNI 44384822

Anexo 02: FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO
I. DATOS GENERALES

- I.1 Apellidos y nombres del experto: **RODYZA CALDERÓN ALON PHOLO**
 I.2 Grado académico: **MG @ RELACIONES PUBLICAS Y DIRECCION EN MEDIOS**
 I.3 Cargo e institución donde labora: **IDEOGRAFIA BRANDING Y MARKETING**
 I.4 Título de la Investigación: **EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LOS RESULTADOS DE LA**
 I.5 Autor del instrumento: **GESTION EN LA EMPRESA EGESUREN TACNA 2019**
 I.6 Licenciatura/Maestría/Doctorado: **ERIC JOEL DIAZ FLORES**
LICENCIATURA
 I.7 Nombre del instrumento:

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					X
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					X
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					X
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					X
SUB TOTAL						100
TOTAL (PROMEDIO)						100

 VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20): **100**

 VALORACION CUALITATIVA: **100**

 OPINIÓN DE APLICABILIDAD: **100**

 Lugar y fecha: **TACNA 01 DE JUNIO 202**

 Posfirma
 DNI

Anexo 02: FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO
I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: *Alvaro Jara Corino Acos Cerillos*
 1.2 Grado académico: *MBEd*
 1.3 Cargo e institución donde labora: *Asesor comercial MYPE*
 1.4 Título de la Investigación: *clima laboral y desarrollo de lo social en lo empresa peruana*
 1.5 Autor del instrumento: *enick Joel Jiray Jara*
 1.6 Licenciatura/Maestría/Doctorado: *Para licenciatura*
 1.7 Nombre del instrumento:

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					X
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					X
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					X
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					X
SUB TOTAL						100
TOTAL (PROMEDIO)						100

 VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20): *100*

 VALORACION CUALITATIVA: *100*

 OPINIÓN DE APLICABILIDAD: *100*

 Lugar y fecha: *Tarma, 01 Junio 2021*

Posfirma
DM

