

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**“INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA REGIONAL DE
ADMINISTRACIÓN DEL GOBIERNO
REGIONAL DE TACNA, 2012”**

TESIS

Presentada por:

Bach. PAOLA BENANCIA CONDORI AJROTA

**Para optar el Título Profesional de:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

TACNA – PERÚ

2013

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA

**Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**“INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA REGIONAL DE ADMINISTRACIÓN
DEL GOBIERNO
REGIONAL DE TACNA, 2012”**

TESIS

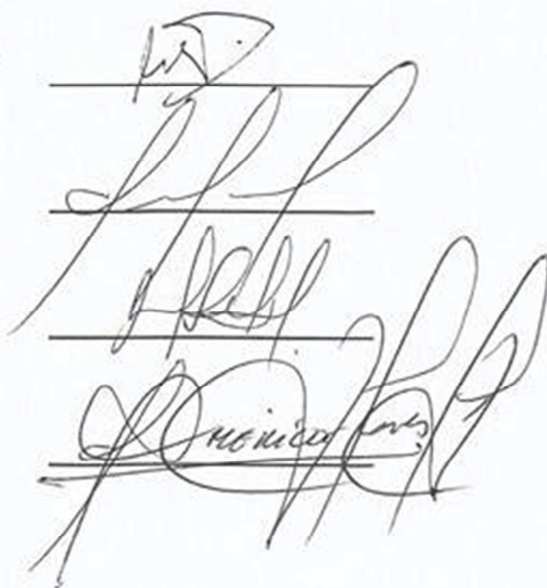
Presentada a la Comisión de Grados y Títulos y Aprobada por el Jurado Calificador:

Presidente: Lic. ALEJANDRO MEGO CUBAS

Secretario: Mgr. MIGUEL TORRES REBAZA

Vocal: Lic. REYNALDO WIRLLOS ORTIZ

Asesor: Lic. ASCENCIÓN FLORES FLORES



The image shows four handwritten signatures, each written on a horizontal line. From top to bottom, the signatures correspond to the names: Alejandro Mego Cubas, Miguel Torres Rebaza, Reynaldo Wirillos Ortiz, and Ascención Flores Flores. The signatures are in black ink and are highly stylized and cursive.

DEDICATORIA

*Esta investigación se la dedico a Dios,
por darme la oportunidad de vivir y por
estar conmigo en cada paso que doy, y
por haber puesto en mi camino a
aquellas personas que han sido mi
soporte y compañía durante todo el
periodo de estudio, mi familia y mis
amigos a quien los considero con afecto
y estima.*

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a las personas quienes me guían y creen en mí, quienes me dan el aliento e inspiran en la lucha diaria de la vida hacia el éxito profesional y bienestar social y económico. Estas personas a quienes agradezco son mi familia que siempre ora y me aconsejan; fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. A mis maestros que me dieron todas las oportunidades que necesitaba para formarme profesionalmente; gracias por su tiempo y apoyo incondicional; y a mis buenos amigos que gracias al equipo que formamos logramos llegar al final del camino.

ÍNDICE

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 10

1.1 Descripción del problema 10

1.2 Formulación del problema 12

1.3 Justificación 12

1.4 Limitaciones 13

1.5 Objetivos 14

1.6 Hipótesis 15

1.7 Variables 16

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO 19

2.1 Antecedentes 19

2.2 Bases teóricas 19

2.2.1	Gestión directiva	19
2.2.2	Clima organizacional	35
2.3	Definición de términos básicos	55
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO		57
3.1	Tipo de investigación	57
3.2	Diseño metodológico	57
3.3	Población y muestra	58
3.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	59
3.5	Método de procesamiento de los datos	60
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS		61
4.1	Detalle de los datos recolectados	61
4.1.1	Resumen de resultados de la encuesta a los colaboradores	62
4.1.2	Resumen de resultados de la encuesta a ex colaboradores	68
4.1.3	Resumen de resultados de la encuesta a los directivos	74
4.1.4	Agrupación interválica de resultados según variables	80
4.1.5	Comparación de resultados según variable entre colaboradores, ex colaboradores y directivos	81
4.2	Contrastación de las hipótesis	84

4.2.1	Resultados de la prueba ji – cuadrado según unidades de análisis	84
4.2.2	Resultados de las medias aritméticas según unidades de análisis	85
4.2.3	Decisiones	86
	CONCLUSIONES	90
	SUGERENCIAS	91
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
	ANEXOS	

RESUMEN

Esta investigación se desarrolló en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna, implicando la participación de los colaboradores, ex colaboradores y directivos respecto a la gestión directiva de los funcionarios y el clima organizacional, de allí, el propósito consistió en determinar la influencia de mencionada gestión sobre el clima laboral, para lo cual, se resumió planteamientos teóricos, luego, se describieron la realidad de ambas variables, posteriormente, se compararon las variables y contrastaron las hipótesis. Se justifica por su valor teórico, metodológico y práctico. Se aplicó un cuestionario en 50 colaboradores, 20 ex colaboradores y 8 directivos de la dependencia referida. Los resultados prueban la existencia de que la gestión directiva influyó significativamente en el clima organizacional de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012, con valores ji – cuadrado de $\chi^2 = 13,65$ según colaboradores, $\chi^2 = 18,14$ según ex colaboradores, y $\chi^2 = 18,00$ según directivos los cuales confirman la hipótesis general.

Descriptores: gestión directiva, gerencia pública, clima organizacional.

ABSTRACT

This research was conducted at the Regional Office Regional Government Administration Tacna, involving the participation of employees, former employees and managers regarding executive management of staff and organizational climate, hence, the purpose was to determine the influence of management mentioned about the work environment, for which, theoretical summed then described the reality of both variables are subsequently compared and contrasted the hypothesis variables. Its value is justified by theoretical, methodological and practical. A questionnaire was applied to 50 employees, 20 former employees and 8 managers referred dependence. The results prove that the existence of executive management significantly influence the organizational climate of the Regional Office of Management Tacna Regional Government in 2012, with values chi - square $x^2 = 13,65$ as collaborators, $x^2 = 18,14$ according to former aides, and $x^2 = 18,00$ as managers which confirm the general hypothesis.

Descriptors: executive management, public management, organizational climate.

INTRODUCCIÓN

El Gobierno Regional de Tacna tiene por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada, promoviendo el empleo, garantizando el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo.

El objetivo general es determinar la influencia que ejerció la gestión directiva en el clima organizacional de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012.

La hipótesis global refiere a que existe influencia de la gestión directiva sobre el clima organizacional de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012.

Este estudio es de tipo básico según su finalidad y presenta un diseño no experimental, transeccional correlacional - causal. Se recolectaron datos referentes a ambas variables recurriendo a los trabajadores, ex trabajadores y directivos de mencionada institución a través de un cuestionario.

El desarrollo de la tesis se presenta en cuatro partes: en la primera, se planteó la orientación del estudio; en la segunda, se resumieron aspectos teóricos y referenciales; en la tercera, se fijó la metodología; y el último segmento contiene detalles referentes a los resultados de la investigación, se describió y analizó la situación explorada en las variables de la realidad y del marco teórico-referencial, para plantear las conclusiones y sugerencias respectivas revalidadas por las referencias bibliográficas y anexos.

Para la contrastación de las sub hipótesis se consideraron las apreciaciones resultantes del análisis de cada variable de la realidad con las del marco referencial; estas valoraciones facilitaron la formulación de conclusiones parciales, las cuales se utilizaron en la contrastación de la hipótesis general, posteriormente, estas premisas facilitaron el planteamiento de la conclusión general.

Las sugerencias formuladas en esta investigación están orientadas a la aplicación adecuada de planteamientos teóricos, el logro de los objetivos propuestos y el respeto a los valores que constituyen parte de la vida operativa diaria.

Las apreciaciones resultantes del análisis, las conclusiones parciales y la conclusión general fundamentan las sugerencias; estos aspectos conforman los aportes de la tesis.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La gestión directiva ha presentado deficiencias que conllevan al desarrollo de un clima laboral inapropiado en la Oficina Regional de Administración, afectando el rendimiento del personal y sus relaciones con otras dependencias.

El personal que labora en la Oficina Regional de Administración cumple inadecuadamente sus funciones, adopta roles ajenos a la que a cada uno le corresponde e ignora la jerarquía organizativa de la dependencia, generando desconfianza en el ambiente de trabajo.

Los miembros discrepan entre sí por actitudes y acciones poco trascendentes a sus responsabilidades laborales, predomina diferencias en el buen trato, alcanzando niveles considerables de hostigamiento.

Se desconoce el rendimiento laboral del personal de la Oficina Regional de Administración, tanto en la calidad de atención y servicio,

afectando al desarrollo administrativo, participativo y otras de índole de integración con la Institución.

La distribución física de los bienes materiales y la ubicación del personal afecta la seguridad, el clima laboral, el desempeño y la percepción de los trabajadores y otros públicos del Gobierno Regional de Tacna.

Esto ha sido consecuencia de la gestión inefectiva de los directivos de la Institución, específicamente, de los encargados de la Oficina, quienes han generado y permitido establecer este clima inadecuado en el centro laboral, que ha afectado las operaciones y dificultado el cumplimiento de las metas institucionales.

En caso esta situación no se corrija, generará sensibilidad en las relaciones entre sus miembros, pudiendo surgir conflictos entre sí y generará retraso en el desarrollo de las actividades de la dependencia de Administración.

Ello conlleva a mejorar la comunicación y motivar el trato entre los miembros del personal de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna, para restablecer el compromiso e identificación del personal con su lugar de trabajo.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 PROBLEMA GENERAL

¿Cómo influyó la gestión directiva en el clima organizacional de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012?

1.2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

a) ¿Cómo fue la gestión directiva de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012?

b) ¿Cómo fue el clima organizacional en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012?

1.3 JUSTIFICACIÓN

El presente estudio generará reflexión y debate sobre planteamientos teóricos y el contraste de resultados con la realidad relacionado a la administración de recursos humanos y su influencia en el

clima organizacional de los colaboradores de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna.

Asimismo, esta investigación planteará un método renovado y sistémico en el tratamiento de la información para la generación de conocimiento válido en la gestión directiva y toma de decisiones, en particular y, de la administración, en general.

Los resultados de la presente tesis podrán utilizarse como marco referencial para la resolución de problemas similares a los que aquí se plantea, generación de un ambiente de trabajo óptimo y reducción de la incertidumbre en la toma de decisiones en las dependencias relacionadas a la gestión pública.

1.4 LIMITACIONES

- a) Limita a los efectos de la gerencia pública y toma de decisiones sobre el clima laboral de los colaboradores.
- b) Comprende al personal actualmente laborando y retirados.
- c) Respuestas condicionadas a estados emocionales de los colaboradores, ex colaboradores y directivos.

d) Constituye sólo las dependencias de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna.

e) Datos referentes al año 2012.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la influencia que ejerció la gestión directiva en el clima organizacional de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Determinar la manera en que se dio la gestión directiva de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012.

b) Determinar la manera en que se dio el clima organizacional en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012.

1.6 HIPÓTESIS

1.6.1 HIPÓTESIS GENERAL

H_G: La gestión directiva influyó en el clima organizacional de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012.

1.6.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

H₁: La gestión directiva de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012, se dio de manera deficiente.

H₂: El clima organizacional de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012, se dio de manera inapropiada.

1.7 VARIABLES

1.7.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

a) **Variable X:** Gestión directiva

b) **Variable Y:** Clima organizacional

1.7.2 DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL

Cuadro 1. Definición conceptual y operacional de la variable X (V. Independiente)

Variable	Conceptual	Operacional
<u>Variable X:</u> Gestión directiva	Es el arte de hacer que las cosas ocurran dentro de una organización.	Se define con la escala de Likert, porque a través de sus respuestas graduales permite medir aspectos que comprenden la variable "Gestión Directiva". Esta escala, aplicada al presente estudio incluye 4 dimensiones, 18 indicadores y 18 ítems. (Anexo 2)

Fuente: Marco teórico

Elaboración: propia

Indicadores

- ✓ Contratación de personal
- ✓ Capacitación
- ✓ Identificación con la institución
- ✓ Relación directivo-colaborador
- ✓ Relación colaborador-colaborador
- ✓ Relación con otras dependencias
- ✓ Adquisición de artículos y recursos de oficina
- ✓ Renovación periódica de los equipos técnicos
- ✓ Distribución física de soportes materiales
- ✓ Ubicación y acceso

- ✓ Número de ambientes
- ✓ Estado de ambientes
- ✓ Climatización
- ✓ Iluminación
- ✓ Seguridad
- ✓ Realización de políticas
- ✓ Participación de los colaboradores en la toma de decisiones
- ✓ Resolución de conflictos

Cuadro 2. Definición conceptual y operacional de la variable Y (V. Dependiente)

Variable	Conceptual	Operacional
<u>Variable Y:</u> Clima organizacional	Es el conjunto de características que se percibe de un ambiente de trabajo.	Se define con la escala de Likert, porque a través de sus respuestas graduales permite medir aspectos que comprenden la variable "Clima Organizacional". Esta escala, aplicada al presente estudio incluye 4 dimensiones, 14 indicadores y 22 ítems. (Anexo 2)

Fuente: Marco teórico

Elaboración: propia

Indicadores

- ✓ Percepción del comportamiento del jefe
- ✓ Percepción del nivel de confianza entre superiores y trabajadores

- ✓ Tolerancia al conflicto percibida
- ✓ Percepción del nivel de consideración del jefe
- ✓ Percepción del nivel de confianza otorgado
- ✓ Percepción de los procesos motivacionales
- ✓ Reconocimiento otorgado por el jefe
- ✓ Medios de comunicación utilizados
- ✓ Fluidez de la comunicación
- ✓ Percepción de los tipos de comunicación en la organización
- ✓ Percepción de la autonomía otorgada
- ✓ Fluidez de la comunicación
- ✓ Nivel de centralización
- ✓ Percepción de la participación en la toma de decisiones
- ✓ Percepción de la autonomía otorgada

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

No se ubicaron antecedentes de proyectos similares realizados en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, en el contexto nacional ni internacional. Se buscó en bibliotecas de las universidades de la ciudad de Tacna, en direcciones web con publicaciones confiables de informes de investigación como las páginas de Cybertesis, Red Peruana de Tesis Digitales y de otras universidades a nivel nacional, asimismo, direcciones web internacionales como la Universidad de las Américas Puebla en México y otras universidades en España.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 GESTIÓN DIRECTIVA

2.2.1.1 CONCEPTO DE GERENCIA PÚBLICA

Según Campoverde (2006), "...la gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa (institución), lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a

la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos”.

Analizando a Evans y Lindsay (1993), el término gerencia es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, entre otros De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

Según Robbins y Coulter (2005), existen varios tipos de gerencia, como por ejemplo, la gerencia de los procesos que aborda la cotidianidad de la organización, implica el control de la rutina de trabajo. Su propósito

fundamental es garantizar el establecimiento, mantenimiento y mejoramiento de los procesos repetitivos de una organización.

La Gerencia de Proyectos, es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a actividades de proyectos de tal forma que se puedan cumplir o exceder las necesidades de los patrocinadores del proyecto. Cumplir o exceder estas necesidades significa balancear las demandas específicas relacionadas con alcance, tiempo, costo y calidad.

La Gerencia de Producción, es el desarrollo de los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes para la dirección y toma de decisiones eficaces en una Organización o Empresa y su integración y renovación para el logro de los objetivos establecidos en la producción excelente de bienes o servicios y la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

La gerencia de riesgos, es el conjunto de métodos que permite: Identificar los riesgos, analizar los riesgos, Evaluar los riesgos. El riesgo de negocio es la amenaza de

que un evento o una acción puedan afectar adversamente a una organización en su función principal, que no es otra que aumentar al máximo su valor para los grupos de interés y lograr sus objetivos de negocio.

Según Terry (2004), el proceso gerencial son las actividades que el gerente debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, entre otros, con los que cuenta la empresa. El proceso administrativo consiste en las siguientes funciones: planeación, organización, integración, dirección y control.

El Decreto Legislativo N° 1024, establece la finalidad, objetivos, procesos de convocatoria, el régimen de los gerentes, regulación y gestión del cuerpo de gerentes públicos y otros aspectos de los futuros gerentes públicos.

La norma crea y regula el Cuerpo de Gerentes Públicos, al que se incorporarán profesionales altamente capaces, seleccionados en procesos competitivos y transparentes, para ser destinados a entidades del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Gobiernos

Locales que los requieran. El Cuerpo de Gerentes Públicos tiene por objetivos:

- a) Convocar profesionales capaces para altos puestos de dirección y gerencias de mando medio, a través de procesos transparentes y competitivos;
- b) Desarrollar capacidades de dirección y gerencia en la Administración Pública y asegurar su continuidad;
- c) Profesionalizar gradualmente los niveles más altos de la Administración Pública; e,
- d) Impulsar la reforma del Servicio Civil.

Son obligaciones de los Gerentes Públicos las siguientes:

- a) Asumir las atribuciones del cargo al cual se incorpora y comprometerse con los objetivos de la institución;
- b) Desempeñar diligentemente las funciones inherentes a su cargo para lograr las metas pactadas para el período, dentro de las circunstancias y recursos existentes, y rendir cuenta de ello;

- c) Liderar las acciones y los procesos propios de su cargo con eficiencia y transparencia;
- d) Informar oportunamente a los superiores jerárquicos de cualquier circunstancia que ponga en riesgo o afecte el logro de las metas asumidas y proponer las medidas para superarlas; y,
- e) Transmitir conocimientos gerenciales al personal a su cargo y comprometerlos con el cumplimiento de los compromisos del servicio civil. Exclusivamente, la Autoridad evaluará de manera objetiva el cumplimiento de estos deberes, en coordinación con la Entidad solicitante, para determinar la continuidad del Gerente Público en el Cuerpo de Gerentes.

El Gerente Público será evaluado durante el desempeño del cargo en base al cumplimiento razonable de las metas asumidas en función de las circunstancias y recursos existentes en su oportunidad.

No será pasible de responsabilidad administrativa por la inobservancia de formalidades no trascendentes o por la sola discrepancia con el contenido de alguna

decisión discrecional, en los términos previstos en el Reglamento, siempre que haya valorado los hechos conocidos y los riesgos previsibles.

2.2.1.2 FUNCIONES DE LA GERENCIA

El proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimiento aparte. En la práctica, un gerente puede ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, Organización, Dirección, Control (Fases del Proceso Administrativo).

- a) Planeamiento.** Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos.

Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para

completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo. Ejemplo de planes de largo alcance podemos encontrarlos en programas de desarrollo de productos y en las proyecciones financieras de una compañía.

b) Organización. Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado.

La clase de organización que se haya establecido, determina en buena medida el que los planes sean integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.

c) Dirección. Envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que

cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización.

Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

d) Control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas.

La función de control es ejercida continuadamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más

íntimamente asociada con la función de planeamiento.

2.2.1.3 HABILIDADES GERENCIALES

Murphy (1988) indica que “Las habilidades se diferencian de las aptitudes, en tanto que las habilidades son aprendidas en un tiempo relativamente corto, están dirigidas a una meta, usualmente connotan desempeño físico o motor y son más bien específicas para la tarea”.

Goldstein (1993) indica que la habilidad (skill) es “La capacidad para desempeñar las operaciones del puesto con facilidad y precisión”. Además señala que las aptitudes son de naturaleza cognitiva, mientras que las habilidades son de tipo físico y motor.

Robbins (1999) indica que “El Centro de Liderazgo Creativo estima que más de la mitad de los gerentes y administradores tiene algún tipo de dificultad en las relaciones con la gente... Una encuesta de la Revista Fortune reveló que la mayor razón para el fracaso de directivos eran sus inadecuadas habilidades

interpersonales. ¿Le sorprendería saber que es muy probable que se despidan más administradores por la pobreza de sus habilidades interpersonales que por la carencia de habilidades técnicas en el puesto?”.

Goleman (1997) concluye que “Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importa tan solo la sagacidad, la preparación y experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás... Al rastrear datos sobre los talentos de los desempeños estelares, surgen dos habilidades que influían relativamente poco en los años setenta, pero en los noventa han alcanzado una importancia crucial: la formación de equipos y la adaptación al cambio”.

Analizando insuficiencias de programas de MBA (Master in Business Administration), Mintzberg plantea que, en su programa ideal de dirección, haría hincapié en la formación de habilidades interpersonales, para recoger información, para tomar decisiones en condiciones de incertidumbre, para manejar conflictos, para motivar a la gente, entre otras.

2.2.1.4 TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DE LAS HABILIDADES GERENCIALES

En un artículo de la revista ENPLENITUD, se define y destaca una serie de habilidades gerenciales a alcanzar, tales como:

a) Destrezas Transferibles: Son aquellas usadas en casi todo tipo de trabajo.

- **Las aptitudes interpersonales.** Son las habilidades necesarias para trabajar bien con otras personas (La habilidad de trabajar en equipo, reconocer las necesidades de tus compañeros, expresar opiniones de una forma enérgica pero no agresiva, construir un respeto mutuo y confiar en entornos del equipo).
- **Las aptitudes de comunicación.** Incluyen tanto las capacidades orales como las escritas (La capacidad de expresar los conceptos de modo claro y preciso, la capacidad de comunicarse efectivamente

por cartas, mensajes de correo electrónico y reportes).

- **Los conocimientos de computación.**

Hacen referencia a las habilidades de digitación y a la capacidad de emplear procesadores de textos u otros programas tales como hojas de cálculo o presentaciones en diapositivas o transparencias.

- **La claridad de pensamiento y capacidad de toma de decisiones.** Habilidad de obtener, analizar, aplicar la información, y usar el buen juicio para tomar decisiones.

b) Aptitudes Personales de Management. Estas son las habilidades diarias relacionadas con el “dirigir” tu vida.

- **Las aptitudes de organización.** Capacidad de trabajar de un modo organizado que ahorre tiempo y, en consecuencia, te haga más efectivo para la organización.

- **Las aptitudes de manejo del tiempo.** Capacidad de respetar las fechas límite, decidiendo qué es lo más importante, prediciendo con precisión cuánto tiempo tomarán las actividades y usando tu tiempo sobre estas tareas.
- **El management personal.** Habilidad de comercializar tus servicios y aptitudes, mantener tu efectividad como trabajador aprendiendo constantemente a realizar nuevas tareas, y construir relaciones laborales y redes de contactos con otros.
- **Las aptitudes de salud y de estilo de vida.** Relacionadas con la forma de cuidarse: comer bien, hacer ejercicios, descansar y relajarse, son obligaciones si se quiere manejar el estrés efectivamente y equilibrar los distintos personajes que interpretas en tu vida (estudiante, padre, marido, trabajador).

c) Capacidades específicas del trabajo. Estas son las aptitudes que se necesitan para desarrollar determinados trabajos específicos. Ejemplo de ello

son: La capacidad de un dentista para hacer un tratamiento de conducto, la habilidad de un programador de computación para crear una base de datos, la destreza de un empleado de depósito para operar una carretilla elevadora.

2.2.1.5 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: A nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, entre otros, es decir, en todo momento se toman decisiones. Por tanto, consiste básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial.

Hastie (2001) plantea una serie de definiciones que sirven perfectamente para aclarar el proceso de toma de decisiones, que es una parte de la resolución de problemas:

- a) **Decisiones.** Son combinaciones de situaciones y conductas que pueden ser descritas en términos de tres componentes esenciales: acciones alternativas, consecuencias y sucesos inciertos.
- b) **Resultado.** Son situaciones describibles públicamente que ocurrirían cuando se llevan a cabo las conductas alternativas que se han generado. Como todas las situaciones son dinámicas y suponen que si se continúa la toma de acción el resultado puede variar.
- c) **Consecuencias.** Son las reacciones evaluativas subjetivas, medidas en términos de bueno o malo, ganancias o pérdidas, asociadas con cada resultado.
- d) **Incertidumbre.** Se refiere a los juicios de quien toma la decisión de la propensión de cada suceso de ocurrir. Se describe con medidas que incluyen probabilidad, confianza, y posibilidad.
- e) **Preferencias.** Son conductas expresivas de elegir, o intenciones de elegir, un curso de acción sobre otros.
- f) **Tomar una decisión.** Se refiere al proceso entero de elegir un curso de acción.

g) Juicio. Son los componentes del proceso de decisión que se refieren a valorar, estimar, inferir que sucesos ocurrirán y cuáles serán las reacciones evaluativas del que toma la decisión en los resultados que obtenga.

2.2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

2.2.2.1 CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Federico Gan (2007) menciona que el concepto de Clima (organizacional y/o laboral) es un concepto prestado del clima en el sentido figurado, clima meteorológico como el tiempo que hace o predomina en una zona sus características comunes o estándares.

Por tanto, en una organización, al igual que en un país o área geográfica, pueden darse diferentes tipos de climas, según los departamentos o áreas funcionales, regionales en el caso de clima meteorológico, que integren esa organización.

Su significado adaptado a las organizaciones tiene connotaciones similares al clima ambiental, pero integra un conjunto de características objetivas y subjetivas que se dan en una organización, perdurables en el tiempo e identificables, que la configuran y distinguen de otras organizaciones, lo que permite explicar aspectos cruciales del día

Entre dichas características pueden destacarse los estilos de dirección y liderazgo, las normas y procedimientos, las condiciones ambientales y de seguridad, las políticas de empresa (salarial, de factor humano o recursos humanos), los tipos de comunicación formal e informal, las percepciones de los empleados, las dimensiones de la gestión y la participación, entre otros, que predominan en dicha organización, o bien en un departamento/área funcional concreta, y que influyen en el comportamiento de sus miembros.

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

empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Méndez Álvarez (2006) presenta la definición siguiente:

“El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales (,) cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”.

Dessler (1993) define también al clima organizacional como “...el conjunto de características permanentes que describen una organización, la

distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”.

Un segundo enfoque de Dessler (1993), define al clima organizacional como “...la opinión que el empleado se forma de la organización”.

Un tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, Dessler (1993) lo presenta como “...los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

El clima de una organización está condicionado tanto por los individuos que integran la organización como por el funcionamiento interno y las normativas de la organización, si bien puede hablarse de clima en singular respecto al conjunto de la corporación, institución o empresa; asimismo pueden identificarse distintos climas dependiendo de las personas/equipos de y del liderazgo y

el modo de funcionamiento en las distintas áreas o departamentos que la componen. En el concepto de clima laboral u organizacional se proyectan, actualmente diversas dimensiones y enfoques.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que sin duda ha demostrado mayor notoriedad, sobre todo a partir de 1970, es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras, relaciones de trabajo y procesos que ocurren en su medio laboral.

El clima, en esta perspectiva, es entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia dentro del sistema organizacional. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es un resultado exclusivo de los factores organizacionales existentes, con una dimensión más o menos objetivable, sino que depende también y en muchos casos primordialmente de las percepciones sobre dichos factores.

Idalberto Chiavenato (2009) define al clima organizacional como el ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento.

También menciona que el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado, de las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional, de las características de las personas que participan en la empresa, de la naturaleza del negocio y de la etapa de vida de la empresa.

El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes. De tal manera que se puede describir como la cualidad o prioridad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional,

es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes.

El clima organizacional es alto y favorable en aquellas situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral. Es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye sobre el estado motivacional de las personas y, a su vez, recibe influencia de éste: parte de los trabajadores. Por ello su percepción negativa en sus diversas variables puede desencadenar procesos de estrés.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de las condiciones de trabajo existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, relacionado por lo tanto con la interacción de características personales y organizacionales.

El clima laboral es como un proceso continuo de producción y reproducción de las interacciones, un

producto cultural que no es objetivo ni subjetivo, sino intersubjetivo. El clima es, pues, una especie de actitud colectiva que se produce y reproduce continuamente por las interacciones de los miembros de la organización.

Las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por las características individuales (cultura, experiencia, expectativas).

2.2.2.2 PERCEPCIÓN

Las personas están dotadas de ciertas características individuales las cuales van adquiriendo a través del tiempo, tales como los valores, creencias, actitudes y aptitudes, que les permiten organizar e interpretar su realidad para responder ante situaciones y demanda del ambiente en sus distintos ámbitos (escolar, familiar, religioso y laboral). Esto conduce al concepto de percepción, el cual es definido por Robbins (2004:124), como “un proceso por lo que los individuos organizan e

interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno”.

Lo anterior significa que la percepción incluye varias etapas, que se inicia con la captación de la realidad a través de los sentidos, sigue con el procesamiento del estímulo a través de la experiencia previa para interpretarlo luego y otorgarle algún significado, a partir del cual el individuo reacciona ante la realidad percibida.

Tal como lo señala Guerra (1990: Documento en línea), la percepción “comprende principalmente dos procesos: 1. La recodificación o selección de toda la información que nos llega del exterior, reduciendo la complejidad y facilitando su almacenamiento en la memoria; 2. Un intento de ir más allá para predecir acontecimientos futuros y de este modo reducir sorpresas”.

Lo anteriormente expresado permite señalar que las personas actúan no en función de la realidad objetiva, sino de la percepción que tienen de esa realidad.

2.2.2.3 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Existen varios tipos de clima organizacional, uno de los más considerados son los apartados de Likert (1967) y de Litwin y Stinger (1978) vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo.

a) El Clima Organizacional de Likert

Likert (1967) define cuatro tipos de clima organizacional, vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo.

Cuadro 3. Tipos de clima organización según Likert

1. Clima de Tipo Autoritario	
1.1- Sistema I: AUTORITARIO EXPLOTADOR	La dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
1.2- Sistema II: AUTORITARISMO PATERNALISTA	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los superiores manejan mecanismos de control. - Desde fuera da la impresión de un ambiente estable y estructurado.

2. Clima de Tipo Participativo	
2.1- Sistema III: CONSULTIVO	<p>Se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleadores tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación.</p> <p>- La atmosfera está definida por el dinamismo y la administración funcional, a partir de los objetivos a alcanzar.</p>
2.2- Sistema IV: PARTICIPACION EN GRUPO	<p>La dirección tiene plena confianza en los empleados, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal y ascendente-descendente.</p> <p>La clave de la motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento las relaciones de trabajo (supervisor-supervisado) se basan en las responsabilidades compartidas.</p> <p>- El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.</p>

Fuente: Manual de Recursos Humanos

Elaboración: Federico Gan (195)

Los tipos I y II corresponden a un clima cerrado, en el que existe una estructura rígida, por lo que el clima es negativo; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto,

con una estructura flexible que crea un clima positivo dentro de la organización.

b) El Clima Organizacional de Litwin y Stinger

Para Litwin y Stinger (1978) el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones) de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y reacciones.

Para medir las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional, se originan, según Litwin y Stinger, en una gran variedad de factores.

Propone la existencia de nueve dimensiones o enfoques que explicarían el clima existente en

una determinada empresa. En la siguiente tabla se especifican las dimensiones o enfoques.

Cuadro 4. Tipos de clima organización según Litwin y Stinger

1.- ESTRUCTURA	Representa la percepción que tienen 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, control y estructura, o bien, el énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal, no estructurado (el polo opuesto).
2.- RESPONSABILIDAD (Empowerment)	Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, o vigilante (el polo opuesto), es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. Se puede resumir en la existencia de supervisión y o intermisión.
3.- RECOMPENSA	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo o viceversa.

4.- DESAFÍO	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, o bien, propone un sistema de rutinas sin ninguna clase de estímulos.
5.- RELACIONES	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas o malas relaciones sociales, tanto entre iguales como entre jefes y subordinados.
6.- COOPERACION	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. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores, o "ir cada uno a lo suyo".
7.- ESTÁNDARES	Es la percepción de los miembros acerca del énfasis (alto, bajo/nulo) que pone la organización sobre las normas (procedimientos, instituciones, normas de producción o rendimiento).
8.- CONFLICTOS	Es el sentimiento de que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan o niegan las opiniones discrepantes y no temen (o temen) enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9.- IDENTIDAD	Es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del

grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, o de ser ajeno a los mismos. Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Fuente: Manual de Recursos Humanos

Elaboración: Federico Gan (196-197)

2.2.2.4 DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional puede ser estudiado desde diversas perspectivas.

Distintos autores proponen un conjunto diferente de dimensiones para analizar el clima organizacional.

Litwin y Stringer (citado por Brunet, 2005:46) proponen seis dimensiones para medir el clima organizacional, las cuales son: estructura, responsabilidad individual, remuneración, riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

De igual forma Halpil y Crofts (citado por Brunet, 2005:48) trabajaron en función de ocho dimensiones para medir la percepción del clima organizacional de las cuales cuatro de ellas se apoyan en el comportamiento del cuerpo docente y cuatro en el comportamiento del director. Dichas dimensiones se mencionan a continuación: desempeño, obstáculos, intensidad, espíritu, actitud distante, importancia de la producción, confianza y consideración.

Para Likert, autor que se tomará como guía en la presente investigación, el clima organizacional se mide en función de ocho dimensiones:

- a) Los métodos de mando: la forma que se utilizan los líderes para influir en los empleados.
- b) Las características de las fuerzas motivacionales: los procedimientos que se implementan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- c) Las características de los procesos de comunicación: la naturaleza de la comunicación en la empresa, su dirección y contenido.

- d) Las características de los procesos de influencia: la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización e impulsar su cumplimiento.
- e) Las características de los procesos de toma de decisiones: la distribución de los derechos de decisión y la pertinencia de las informaciones en la que se tales decisiones.
- f) Las características de los procesos de planificación: la forma en que se establece el sistema de objetivos o de directrices.
- g) Las características de los proceso de control: el ejercicio y la distribución del control, entre las instancias organizacionales.
- h) Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: la planificación, así como la formación deseada. (Brunet 2005:45-46)

2.2.2.5 EL DESEMPEÑO LABORAL

La evaluación del desempeño se define como un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño profesional de una persona con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia en relación con un perfil profesional e identificar aquellas áreas de desempeño que deban ser fortalecidas, utilizando la formación u otros medios, para llegar al nivel de competencia requerido.

Idalberto Chiavenato (2007) define la evaluación del desempeño como “Una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”. Agrega además que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

1. **Recompensas.-** La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar

aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.

- 2. Realimentación.-** La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
- 3. Desarrollo.-** La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
- 4. Relaciones.-** La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúa su desempeño.
- 5. Percepción.-** La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora

la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.

- 6. Potencial de desarrollo.-** La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, entre otros.
- 7. Asesoría.-** La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

Bohlander, George y Snell, Scott (2008) definen la evaluación del desempeño como “Un proceso que realiza un supervisor a un subordinado (por lo general una vez por año) y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño”.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- a) **Actitud.** Predisposición da responder de manera positiva o negativa a determinadas personas, objetivos o situaciones. Constituye la base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación del individuo con los demás.

- b) **Calidad.** La satisfacción de las exigencias del cliente. Adecuación del producto o servicio a su finalidad o uso. Cumplimiento de las exigencias. El concepto de calidad está estrechamente ligado con el cliente, sea interno o externo.

- c) **Clima organizacional.** Es el reflejo de la cultura más profunda de la organización: el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan (Viera, 2010).

- d) **Competitividad.** Capacidad que una organización desarrolla para competir y obtener ventajas competitivas en su industria.

- e) **Desempeño laboral.** Es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (Araujo, 2007).

- f) Gestión pública.** Nos indica que se trata de la realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio a la población de alguna localidad, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos (Viera, 2010).
- g) Habilidades gerenciales.** Destrezas de una persona para desenvolverse en función de su capacidad y aptitudes para dirigir una organización hacia objetivos claramente determinados.
- h) Liderazgo.** Influencia interpersonal ejercida en una situación mediante la comunicación humana a fin de conseguir un objetivo determinado. Es el proceso consistente en influir en el comportamiento de las personas y dirigirlo hacia determinadas metas.
- i) Percepción.** Proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su entorno.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

Según Caballero (2008), este estudio es de tipo básico, según su finalidad, porque contribuye a la ampliación del conocimiento científico generando teorías nuevas y renovando las ya existentes; y descriptivo, según su función, porque consiste en la percepción y registro de los procesos de gestión directiva y su influencia en el clima organizacional.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Según Hernández (2006), esta investigación presenta un diseño no experimental porque los datos obtenidos fueron recolectados en un solo momento y tiempo único sin alterar ningún atributo de las variables; además, es transeccional correlacional – causal porque describen relaciones entre las dos variables en función de causa – efecto.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 POBLACIÓN

La población de estudio estuvo constituida por 50 colaboradores, 20 ex colaboradores y 8 directivos de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna, distribuidos de la manera siguiente:

Cuadro 5. Distribución de la población objeto de estudio de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna

Oficina Ejecutiva (OE)	Colab.	Ex colab.	Direct.	Total
Administración (OR)	3	1	2	6
Recursos Humanos	7	4	1	12
Abastecimiento y Gestión Patrimonial	19	3	1	23
Contabilidad	2	3	1	6
Tesorería	3	3	1	7
Equipo mecánico	14	3	1	18
Bienes Inmuebles	2	3	1	6
Total	50	20	8	78

Fuente: Registro del personal

Elaboración: Oficina de Recursos Humanos

3.3.2 MUESTRA

La muestra de estudio estuvo constituida por todos los elementos de la población, es decir, 50 colaboradores, 20 ex colaboradores y 8 directivos, debido a que representa un número controlable para la aplicación de la encuesta.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se aplicó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento el “Cuestionario”, recurriendo como informantes a los trabajadores, ex trabajadores y directivos que conforman la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna, para la recolección de los datos referentes a las variables de investigación.

Se validaron los instrumentos a través de la técnica “juicio de expertos” obteniendo una calificación vigesimal de 18,46 puntos; luego, se procedió a hallar el coeficiente de Alfa de Cronbach en el programa SPSS a una muestra piloto de 15 colaboradores y 10 ex colaboradores cuyos resultados son de 0.86 y 0.95 respectivamente, los cuales superan el estándar de 0.80 establecido para este procedimiento.

3.5 MÉTODO DE PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Los datos recolectados mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos a los informantes indicados anteriormente fueron procesados en el programa computarizado SPSS; y con ellos se elaboraron informaciones en cuadros con precisiones porcentuales.

Se formularon apreciaciones objetivas según las informaciones presentadas en los cuadros; éstas se utilizaron como premisas para contrastar las hipótesis específicas.

El resultado de la contrastación de cada hipótesis específica se verificó con la información interpretada en las categorías o dimensiones, que facilitó la precisión de conclusiones parciales, y se utilizó como enunciados para contrastar la hipótesis general. Las deducciones de este proceso posibilitaron la elaboración de la conclusión general de esta investigación.

Las apreciaciones y conclusiones resultantes de la descripción justifican cada parte de la propuesta de solución al problema que inició el presente estudio, éstas se presentan en forma de sugerencias.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 DETALLE DE LOS DATOS RECOLECTADOS

A continuación se detallan los resultados de la presente investigación en dos etapas que comprenden el proceso de descripción de los datos recolectados de los trabajadores, ex trabajadores y directivos de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna, los cuales, son:

4.1.1 RESUMEN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS COLABORADORES

Cuadro 6. Resumen de resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna.

N°	Ítem	Respuesta					Total	
		Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
Variable X: Gestión directiva								
01	Los directivos han realizado procesos adecuados de contratación directa.	F	0	3	20	27	0	50
		%	0,0%	6,0%	40,0%	54,0%	0,0%	100,0%
02	Los directivos han capacitado adecuadamente a los colaboradores.	F	0	15	10	22	3	50
		%	0,0%	30,0%	20,0%	44,0%	6,0%	100,0%
03	Los directivos han incentivado y motivado la identificación con la Institución.	F	0	17	23	10	0	50
		%	0,0%	34,0%	46,0%	20,0%	0,0%	100,0%
04	Los directivos han promovido el consenso y la armonía con usted y sus compañeros.	F	0	9	20	21	0	50
		%	0,0%	18,0%	40,0%	42,0%	0,0%	100,0%
05	Los directivos han promovido la paz y confianza entre sus compañeros de trabajos.	F	0	21	18	11	0	50
		%	0,0%	42,0%	36,0%	22,0%	0,0%	100,0%

06	Mi jefe ha promovido la relación e integración con otras dependencias.	F	0	17	23	10	0	50
		%	0,0%	34,0%	46,0%	20,0%	0,0%	100,0%
07	Se han adquirido artículos y recursos de oficina.	F	8	39	3	0	0	50
		%	16,0%	78,0%	6,0%	0,0%	0,0%	100,0%
08	Los materiales y equipos técnicos se han renovado periódicamente.	F	0	5	15	22	8	50
		%	0,0%	10,0%	30,0%	44,0%	16,0%	100,0%
09	Los materiales de oficina como escritorios, armarios, sillas, entre otros soportes relacionados se han distribuido adecuadamente en los ambientes de la Dependencia.	F	8	29	9	4	0	50
		%	16,0%	58,0%	18,0%	8,0%	0,0%	100,0%
10	La Oficina ha estado ubicada en una zona adecuada para el acceso del personal de otras dependencias y del público en general.	F	0	29	11	10	0	50
		%	0,0%	58,0%	22,0%	20,0%	0,0%	100,0%
11	Los ambientes de la Oficina han sido suficientes para el desarrollo de las actividades.	F	0	0	4	38	8	50
		%	0,0%	0,0%	8,0%	76,0%	16,0%	100,0%
12	Los ambientes de la Oficina se han encontrado en buen estado y aptos para el desarrollo de las labores.	F	0	6	7	28	9	50
		%	0,0%	12,0%	14,0%	56,0%	18,0%	100,0%
13	Los ambientes físicos de la	F	5	14	20	11	0	50

	Oficina han sido climatizados y ambientados.	%	10,0%	28,0%	40,0%	22,0%	0,0%	100,0%
14	Los ambientes físicos de la Oficina han presentado iluminación adecuada para el ahorro de energía eléctrica.	F	0	33	17	0	0	50
		%	0,0%	66,0%	34,0%	0,0%	0,0%	100,0%
15	Los ambientes físicos de la Oficina han presentado zonas de seguridad y señalización en caso de emergencia.	F	8	42	0	0	0	50
		%	16,0%	84,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
16	Los directivos han diseñado y ejecutado políticas claras y coherentes con las funciones de la Oficina.	F	0	11	25	14	0	50
		%	0,0%	22,0%	50,0%	28,0%	0,0%	100,0%
17	Los directivos han consideraron su participación y la de sus compañeros en la toma de decisiones de la Oficina.	F	4	38	8	0	0	50
		%	8,0%	56,0%	16,0%	0,0%	0,0%	100,0%
18	Mi jefe ha resuelto conflictos que se presentaban en la Oficina de manera oportuna y adecuada.	F	0	46	4	0	0	50
		%	0,0%	92,0%	8,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Variable Y: Clima organizacional								
19	Mi jefe ha preferido atenerse a las reglas claramente establecidas.	F	2	31	17	0	0	50
		%	4,0%	62,0%	34,0%	0,0%	0,0%	100,0%
20	Ha existido una relación de confianza bastante grande entre superiores y trabajadores.	F	0	17	20	13	0	50
		%	0,0%	34,0%	40,0%	26,0%	0,0%	100,0%

21	Me he sentido libre de comentar mis problemas de trabajo con mis superiores.	F	2	29	19	0	0	50
		%	4,0%	58,0%	38,0%	0,0%	0,0%	100,0%
22	En la organización, la gente ha podido decir lo que piensa sin temor, aunque esté en desacuerdo con los jefes.	F	0	17	20	13	0	50
		%	0,0%	34,0%	40,0%	26,0%	0,0%	100,0%
23	Mi jefe ha sido considerado con sus trabajadores, otorgaba permisos en casos especiales.	F	0	35	15	0	0	50
		%	0,0%	70,0%	30,0%	0,0%	0,0%	100,0%
24	En la organización, se ha confiado en el criterio de las personas.	F	0	6	5	39	0	50
		%	0,0%	12,0%	10,0%	78,0%	0,0%	100,0%
25	Me he sentido comprometido con la organización.	F	0	2	3	40	5	50
		%	0,0%	4,0%	6,0%	80,0%	10,0%	100,0%
26	Frecuentemente ha sido posible realizar el trabajo de una manera innovadora que mejorara los resultados obtenidos.	F	0	3	43	4	0	50
		%	0,0%	6,0%	86,0%	8,0%	0,0%	100,0%
27	El personal de la organización ha estado enterado de lo que ocurría en el mismo.	F	0	0	21	23	6	50
		%	0,0%	0,0%	42,0%	46,0%	12,0%	100,0%
28	Las políticas de remuneración ha sido justas.	F	0	19	16	15	0	50
		%	0,0%	38,0%	32,0%	30,0%	0,0%	100,0%
29	Sí ha importado hacer las cosas bien porque mi jefe las ha reconocido.	F	0	28	16	6	0	50
		%	0,0%	56,0%	32,0%	12,0%	0,0%	100,0%

30	En la organización, la comunicación se ha realizado básicamente a través de medios escritos y formales.	F	11	39	0	0	0	50
		%	22,0%	78,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
31	He tenido oportunidad de informarme y opinar libremente acerca de lo que ocurría en la organización.	F	0	10	2	38	0	50
		%	0,0%	20,0%	4,0%	76,0%	0,0%	100,0%
32	Los superiores han procurado, estimulado y facilitado que nos comuniquemos con ellos.	F	0	31	8	11	0	50
		%	0,0%	62,0%	16,0%	22,0%	0,0%	100,0%
33	En la organización ha existido una buena comunicación entre las diferentes áreas funcionales.	F	0	2	14	29	5	50
		%	0,0%	4,0%	28,0%	58,0%	10,0%	100,0%
34	En la organización, los rumores fueron siempre menos creíbles que la comunicación oficial.	F	2	8	25	15	0	50
		%	4,0%	16,0%	50,0%	30,0%	0,0%	100,0%
35	He tenido suficiente autoridad para hacer las cosas de las cuales he sido responsable.	F	12	38	0	0	0	50
		%	24,0%	76,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
36	He podido demostrar iniciativa en mi trabajo.	F	10	34	6	0	0	50
		%	20,0%	68,0%	12,0%	0,0%	0,0%	100,0%
37	La mayor parte de las decisiones han sido tomadas por los superiores y se distribuían como directrices e instrucciones específicas.	F	4	46	0	0	0	50
		%	8,0%	92,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

38	Las decisiones se han tomado donde existía la información adecuada y justa.	F	0	28	10	12	0	50
		%	0,0%	56,0%	20,0%	24,0%	0,0%	100,0%
39	Las decisiones se han tomado mediante plena participación y principalmente por consenso.	F	0	33	15	2	0	50
		%	0,0%	66,0%	30,0%	4,0%	0,0%	100,0%
40	Se me ha permitido opinar libremente y tomar parte en las decisiones relacionadas con mi puesto de trabajo.	F	0	5	18	17	10	50
		%	0,0%	10,0%	36,0%	34,0%	20,0%	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna

Elaboración: propia

4.1.2 RESUMEN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS EX COLABORADORES

Cuadro 7. Resumen de resultados de la encuesta aplicada a los ex colaboradores de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna.

N°	Ítem	Respuesta					Total	
		Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
Variable X: Gestión directiva								
01	Los directivos realizaron procesos adecuados de contratación directa.	F	0	0	0	11	9	20
		%	0,0%	0,0%	0,0%	55,0%	45,0%	100,0%
02	Los directivos capacitaron adecuadamente a los colaboradores.	F	5	15	0	0	0	20
		%	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
03	Los directivos incentivaron y motivaron la identificación con la Institución.	F	0	17	3	0	0	20
		%	0,0%	85,0%	15,0%	0,0%	0,0%	100,0%
04	Los directivos promovieron el consenso y la armonía con usted y sus compañeros.	F	0	0	15	5	0	20
		%	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%	0,0%	100,0%
05	Los directivos promovieron la paz y confianza entre sus compañeros de trabajos.	F	0	0	18	2	0	20
		%	0,0%	0,0%	90,0%	10,0%	0,0%	100,0%

06	Mi ex jefe promovió la relación e integración con otras dependencias.	F	0	4	16	0	0	20
		%	0,0%	20,0%	80,0%	0,0%	0,0%	100,0%
07	Se adquirieron artículos y recursos de oficina.	F	0	0	2	18	0	20
		%	0,0%	0,0%	10,0%	90,0%	0,0%	100,0%
08	Los materiales y equipos técnicos se renovaban periódicamente.	F	12	6	2	0	0	20
		%	60,0%	30,0%	10,0%	0,0%	0,0%	100,0%
09	Los materiales de oficina como escritorios, armarios, sillas, entre otros soportes relacionados se distribuyeron adecuadamente en los ambientes de la Dependencia.	F	13	7	0	0	0	20
		%	65,0%	35,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
10	La Oficina estaba ubicada en una zona adecuada para el acceso del personal de otras dependencias y del público en general.	F	0	15	5	0	0	20
		%	0,0%	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%	100,0%
11	Los ambientes de la Oficina fueron suficientes para el desarrollo de las actividades.	F	18	2	0	0	0	20
		%	90,0%	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
12	Los ambientes de la Oficina se encontraban en buen estado y aptos para el desarrollo de las labores.	F	18	2	0	0	0	20
		%	90,0%	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
13	Los ambientes físicos de la Oficina eran climatizados y ambientados.	F	0	17	3	0	0	20
		%	0,0%	85,0%	15,0%	0,0%	0,0%	100,0%

14	Los ambientes físicos de la Oficina presentaban iluminación adecuada para el ahorro de energía eléctrica.	F	0	0	2	18	0	20
		%	0,0%	0,0%	10,0%	90,0%	0,0%	100,0%
15	Los ambientes físicos de la Oficina presentaban zonas de seguridad y señalización en caso de emergencia.	F	0	0	1	19	0	20
		%	0,0%	0,0%	5,0%	95,0%	0,0%	100,0%
16	Los directivos diseñaban y ejecutaban políticas claras y coherentes con las funciones de la Oficina.	F	0	12	8	0	0	20
		%	0,0%	60,0%	40,0%	0,0%	0,0%	100,0%
17	Los directivos consideraban su participación y la de sus compañeros en la toma de decisiones de la Oficina.	F	0	1	8	11	0	20
		%	0,0%	5,0%	40,0%	55,0%	0,0%	100,0%
18	Mi ex jefe resolvía conflictos que se presentaban en la Oficina de manera oportuna y adecuada.	F	2	12	6	0	0	20
		%	10,0%	60,0%	30,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Variable Y: Clima organizacional								
19	Mi ex jefe prefería atenerse a las reglas claramente establecidas.	F	0	0	18	2	0	20
		%	0,0%	0,0%	90,0%	10,0%	0,0%	100,0%
20	Existía una relación de confianza bastante grande entre superiores y trabajadores.	F	1	12	7	0	0	20
		%	5,0%	60,0%	35,0%	0,0%	0,0%	100,0%
21	Me sentía libre de comentar mis	F	1	11	8	0	0	20

	problemas de trabajo con mis superiores.	%	5,0%	55,0%	40,0%	0,0%	0,0%	100,0%
22	En la organización, la gente podía decir lo que piensa sin temor, aunque esté en desacuerdo con los jefes.	F	2	11	5	2	0	20
		%	10,0%	55,0%	25,0%	10,0%	0,0%	100,0%
23	Mi ex jefe fue considerado con sus trabajadores, otorgaba permisos en casos especiales.	F	0	3	7	8	2	20
		%	0,0%	15,0%	35,0%	40,0%	10,0%	100,0%
24	En la organización, se confiaba en el criterio de las personas.	F	0	2	17	1	0	20
		%	0,0%	10,0%	85,0%	5,0%	0,0%	100,0%
25	Me sentía comprometido con la organización.	F	0	0	3	17	0	20
		%	0,0%	0,0%	15,0%	85,0%	0,0%	100,0%
26	Frecuentemente era posible realizar el trabajo de una manera innovadora que mejorara los resultados obtenidos.	F	0	2	15	3	0	20
		%	0,0%	10,0%	45,0%	15,0%	0,0%	100,0%
27	El personal de la organización estaba enterado de lo que ocurría en el mismo.	F	0	0	5	13	2	20
		%	0,0%	0,0%	25,0%	65,0%	10,0%	100,0%
28	Las políticas de remuneración eran justas.	F	0	0	1	16	3	20
		%	0,0%	0,0%	5,0%	80,0%	15,0%	100,0%
29	Sí importaba hacer las cosas bien porque mi jefe las reconocía.	F	0	0	1	16	3	20
		%	0,0%	0,0%	5,0%	80,0%	15,0%	100,0%

30	En la organización, la comunicación se realizaba básicamente a través de medios escritos y formales.	F	0	0	3	17	0	20
		%	0,0%	0,0%	15,0%	85,0%	0,0%	100,0%
31	Tenía oportunidad de informarme y opinar libremente acerca de lo que ocurría en la organización.	F	0	0	3	15	2	20
		%	0,0%	0,0%	15,0%	75,0%	10,0%	100,0%
32	Los superiores procuraban, estimulaban y facilitaban que nos comunicásemos con ellos.	F	0	11	7	2	0	20
		%	0,0%	55,0%	35,0%	10,0%	0,0%	100,0%
33	En la organización existía una buena comunicación entre las diferentes áreas funcionales.	F	0	0	5	15	0	20
		%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0	0,0%	100,0%
34	En la organización, los rumores eran siempre menos creíbles que la comunicación oficial.	F	0	0	1	18	1	20
		%	0,0%	0,0%	5,0%	90,0%	5,0%	100,0%
35	Tenía suficiente autoridad para hacer las cosas de las cuales era responsable.	F	0	0	2	18	0	20
		%	0,0%	0,0%	10,0%	90,0%	0,0%	100,0%
36	Podía demostrar iniciativa en mi trabajo.	F	0	2	15	3	0	20
		%	0,0%	10,0%	75,0%	15,0%	0,0%	100,0%
37	La mayor parte de las decisiones eran tomadas por los superiores y se distribuían como directrices e instrucciones específicas.	F	0	1	18	1	0	20
		%	0,0%	5,0%	90,0%	5,0%	0,0%	100,0%
38	Las decisiones se tomaban donde	F	0	11	2	7	0	20

	existía la información adecuada y justa.	%	0,0%	55,0%	10,0%	35,0%	0,0%	100,0%
39	Las decisiones se tomaban mediante plena participación y principalmente por consenso.	F	5	8	7	0	0	20
		%	25,0%	40,0%	35,0%	0,0%	0,0%	100,0%
40	Se me permitía opinar libremente y tomar parte en las decisiones relacionadas con mi puesto de trabajo.	F	0	8	5	7	0	20
		%	0,0%	40,0%	25,0%	35,0%	0,0%	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los ex colaboradores de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna

Elaboración: propia

4.1.3 RESUMEN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS DIRECTIVOS

Cuadro 8. Resumen de resultados de la encuesta aplicada a los directivos de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna.

N°	Ítem	Respuesta					Total	
		Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
Variable X: Gestión directiva								
01	Se ha realizado procesos adecuados de contratación directa.	F	0	0	0	2	6	8
		%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	100,0%
02	Se ha gestionado capacitaciones a los colaboradores de la dependencia.	F	0	0	0	8	0	8
		%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
03	Se ha incentivado y motivado la identificación con la Institución.	F	0	0	0	6	2	8
		%	0,0%	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%	100,0%
04	Se ha promovido el consenso y la armonía con los colaboradores.	F	0	0	0	1	7	8
		%	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	87,5%	100,0%
05	Se han promovido la paz y confianza entre los colaboradores.	F	0	0	0	8	0	8
		%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%

06	Se ha promovido la relación e integración con otras dependencias.	F	0	0	0	8	0	8
		%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
07	Se han adquirido artículos y recursos de oficina.	F	0	0	0	0	8	8
		%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
08	Los materiales y equipos técnicos se han renovado periódicamente.	F	0	0	2	6	0	8
		%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	100,0%
09	Los materiales de oficina como escritorios, armarios, sillas, entre otros soportes relacionados se han distribuido adecuadamente en los ambientes de la Dependencia.	F	0	0	1	7	0	8
		%	0,0%	0,0%	12,5%	87,5%	0,0%	100,0%
10	La Oficina ha estado ubicada en una zona adecuada para el acceso del personal de otras dependencias y del público en general.	F	0	0	0	0	8	8
		%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
11	Los ambientes de la Oficina han sido suficientes para el desarrollo de las actividades.	F	0	0	2	6	0	8
		%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	100,0%
12	Los ambientes de la Oficina se han encontrado en buen estado y aptos para el desarrollo de las labores.	F	0	0	2	6	0	8
		%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	100,0%
13	Los ambientes físicos de la	F	0	0	3	5	0	8

	Oficina han sido climatizados y ambientados.	%	0,0%	0,0%	37,5%	62,5%	0,0%	100,0%
14	Los ambientes físicos de la Oficina han presentado iluminación adecuada para el ahorro de energía eléctrica.	F	0	0	0	8	0	8
		%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
15	Los ambientes físicos de la Oficina han presentado zonas de seguridad y señalización en caso de emergencia.	F	0	0	0	8	0	8
		%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
16	Se han diseñado y ejecutado políticas claras y coherentes con las funciones de la Oficina.	F	0	0	0	8	0	8
		%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
17	Se ha considerado la participación de los colaboradores en la toma de decisiones de la Oficina.	F	0	0	0	8	0	8
		%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
18	Se ha resuelto conflictos que se presentaban en la Oficina de manera oportuna y adecuada.	F	0	0	1	7	0	8
		%	0,0%	0,0%	12,5%	87,5%	0,0%	100,0%
Variable Y: Clima organizacional								
19	Se ha preferido atenerse a las reglas claramente establecidas.	F	0	0	0	8	0	8
		%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
20	Ha existido una relación de confianza bastante grande entre superiores y trabajadores.	F	0	0	2	6	0	8
		%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	100,0%

21	Se ha dado libertad a los colaboradores de comentar sus problemas de trabajo con los superiores.	F	0	0	2	6	0	8
		%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	100,0%
22	En la organización, la gente ha podido decir lo que piensa sin temor, aunque esté en desacuerdo con los jefes.	F	0	0	1	7	0	8
		%	0,0%	0,0%	12,5%	87,5%	0,0%	100,0%
23	Se ha considerado a los trabajadores otorgando permisos en casos especiales.	F	0	0	0	6	2	8
		%	0,0%	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%	100,0%
24	En la organización, se ha confiado en el criterio de las personas.	F	0	0	0	2	6	8
		%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	100,0%
25	Se ha promovido el compromiso con la organización.	F	0	0	0	2	6	8
		%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	100,0%
26	Frecuentemente se ha permitido a los colaboradores realizar el trabajo de una manera innovadora que mejorara los resultados obtenidos.	F	0	0	1	7	0	8
		%	0,0%	0,0%	12,5%	87,5%	0,0%	100,0%
27	El personal de la organización ha estado enterado de lo que ocurría en el mismo.	F	0	0	0	2	6	8
		%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	100,0%
28	Las políticas de remuneración han sido justas.	F	0	0	6	2	0	8
		%	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%	0,0%	100,0%

29	Sí ha importado hacer las cosas bien para los colaboradores porque se los ha reconocido.	F	0	0	4	4	0	8
		%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
30	En la organización, la comunicación se ha realizado básicamente a través de medios escritos y formales.	F	0	0	0	8	0	8
		%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
31	Se ha dispuesto que los colaboradores tengan oportunidad de informarse y opinar libremente acerca de lo que ocurría en la organización.	F	0	0	1	7	0	8
		%	0,0%	0,0%	12,5%	87,5%	0,0%	100,0%
32	Se han procurado, estimulado y facilitado que los colaboradores se comuniquen con los superiores.	F	0	0	0	8	0	8
		%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
33	En la organización ha existido una buena comunicación entre las diferentes áreas funcionales.	F	0	0	0	7	1	8
		%	0,0%	0,0%	0,0%	87,5%	12,5%	100,0%
34	En la organización, los rumores fueron siempre menos creíbles que la comunicación oficial.	F	0	0	0	3	5	8
		%	0,0%	0,0%	0,0%	37,5%	62,5%	100,0%
35	Se ha dado suficiente autoridad a los colaboradores para hacer las cosas de las cuales han sido responsables.	F	0	0	0	0	8	8
		%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
36	Se ha posibilitado a los colaboradores que demuestren iniciativas en el trabajo.	F	0	0	0	8	0	8
		%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%

37	La mayor parte de las decisiones han sido tomadas por los superiores y se distribuían como directrices e instrucciones específicas.	F	0	0	2	6	0	8
		%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	100,0%
38	Las decisiones se han tomado donde existía la información adecuada y justa.	F	0	0	0	8	0	8
		%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
39	Las decisiones se han tomado mediante plena participación y principalmente por consenso.	F	0	0	6	2	0	8
		%	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%	0,0%	100,0%
40	Se me ha permitido opinar libremente y tomar parte en las decisiones relacionadas con el puesto de trabajo de los colaboradores.	F	0	0	4	4	0	8
		%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna

Elaboración: propia

4.1.4 AGRUPACIÓN INTERVÁLICA DE RESULTADOS SEGÚN VARIABLES

Cuadro 9. Agrupación interválica de resultados según variables

Variable	Ítems	Respuesta	Intervalos
Gestión directiva	Del 01 al 18	Totalmente en desacuerdo	[18 – 32]
		En desacuerdo	[33 – 47]
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	[48 – 61]
		De acuerdo	[62 – 76]
		Totalmente de acuerdo	[77 – 90]
Clima organizacional	Del 19 al 40	Totalmente en desacuerdo	[22 – 40]
		En desacuerdo	[41 – 57]
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	[58 – 75]
		De acuerdo	[76 – 92]
		Totalmente de acuerdo	[93 – 110]

Fuente: Cuestionario

Elaboración: propia

4.1.5 COMPARACIÓN DE RESULTADOS SEGÚN VARIABLE ENTRE COLABORADORES, EX COLABORADORES Y DIRECTIVOS

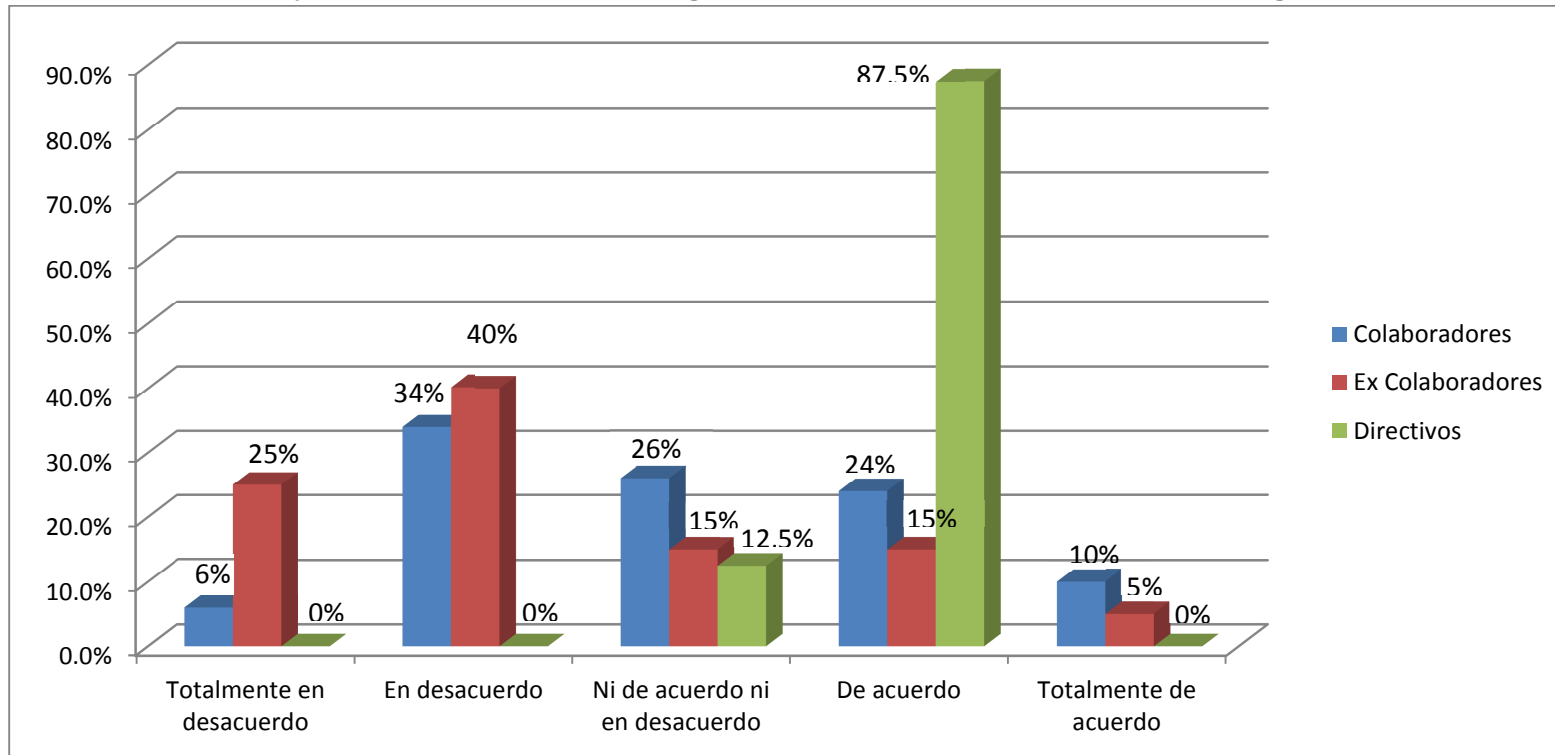
Cuadro 10. Comparación de resultados según variable entre colaboradores, ex colaboradores y directivos de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna.

Variable	Unidades de análisis		Respuesta					Total
			Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Gestión directiva	Colaboradores	F	3	17	13	12	5	50
		%	6,0%	34,0%	26,0%	24,0%	10,0%	100,0%
	Ex colaboradores	F	5	8	3	3	1	20
		%	25,0%	40,0%	15,0%	15,0%	5,0%	100,0%
	Directivos	F	0	0	1	7	0	8
		%	0,0%	0,0%	12,5%	87,5%	0,0%	100,0%
Clima organizacional	Colaboradores	F	4	24	10	10	2	50
		%	8,0%	48,0%	20,0%	20,0%	4,0%	100,0%
	Ex colaboradores	F	2	7	6	4	1	20
		%	10,0%	35,0%	30,0%	20,0%	5,0%	100,0%
	Directivos	F	0	0	1	7	0	8
		%	0,0%	0,0%	12,5%	87,5%	0,0%	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores, ex colaboradores y directivos de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna.

Elaboración: propia

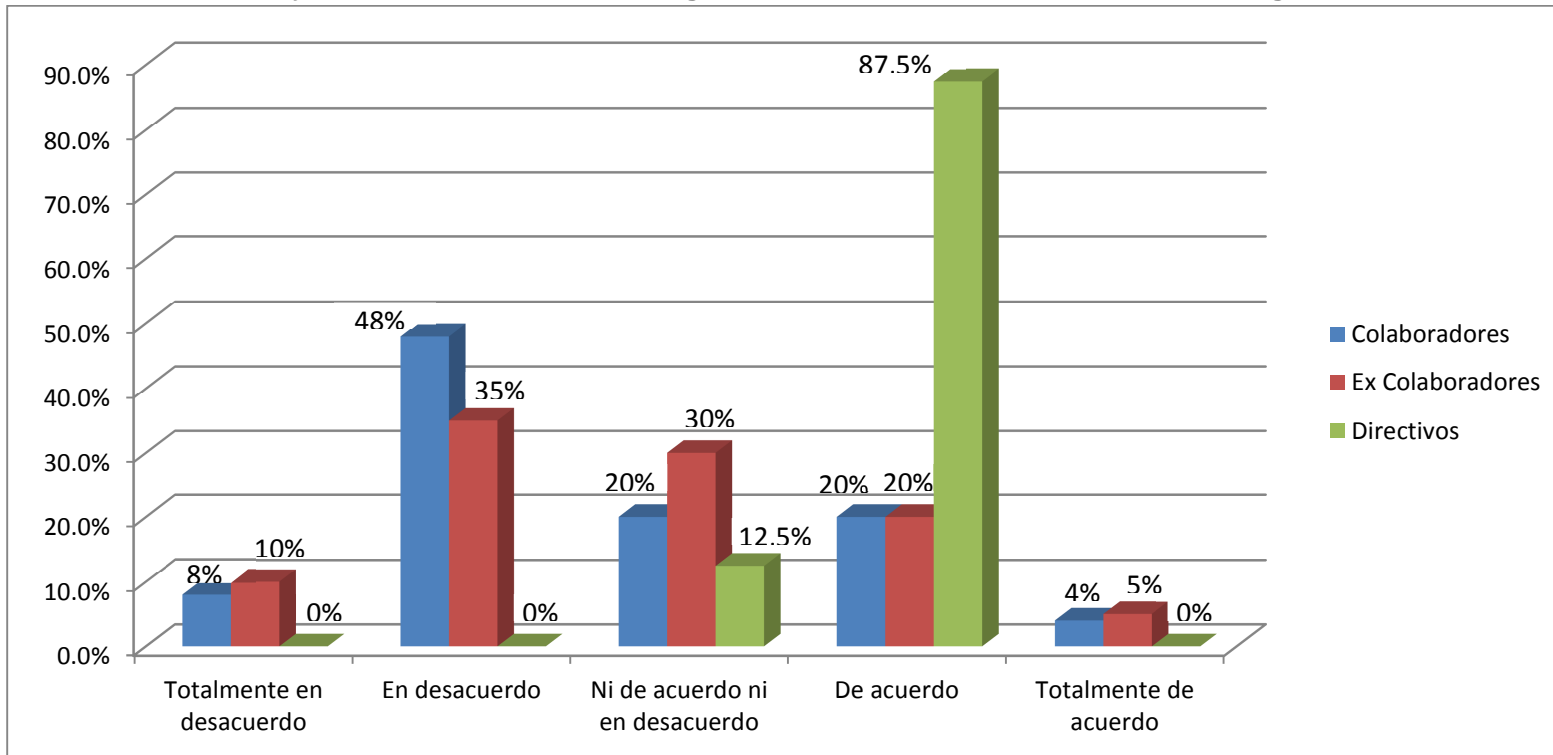
Gráfico 1. Comparación de resultados según la variable “Gestión directiva” entre colaboradores, ex colaboradores y directivos de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna.



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores, ex colaboradores y directivos de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna.

Elaboración: propia

Gráfico 2. Comparación de resultados según la variable “Clima organizacional” entre colaboradores, ex colaboradores y directivos de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores, ex colaboradores y directivos de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna.

Elaboración: propia

4.2 CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

4.2.1 RESULTADOS DE LA PRUEBA CHI – CUADRADO SEGÚN UNIDADES DE ANÁLISIS (HIPÓTESIS GENERAL)

Cuadro 11. Resultados de la prueba chi – cuadrado según unidades de análisis

Var.	X: Gestión directiva			
Y: Clima organizacional	Unidades de análisis	Colaboradores	Ex colaboradores	Directivos
	Colaboradores	13,64907	-	-
	Ex colaboradores	-	18,14087	-
	Directivos	-	-	18,00000

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores, ex colaboradores y directivos de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna

Elaboración: propia

Nivel de significación	:	$\alpha=0,001$
Grados de libertad	:	16 (Colab./Ex) 1 (Direct)
Valor en la tabla Chi – cuadrado	:	3,9417
H ₀ aceptadas	:	0
H ₀ rechazadas	:	1

4.2.2 RESULTADOS DE LAS MEDIAS ARITMÉTICAS SEGÚN UNIDADES DE ANÁLISIS (HIPÓTESIS ESPECÍFICAS)

Cuadro 12. Resultados de las medias aritméticas según unidades de análisis

Variables	Unidades de análisis	Media aritmética	Media aritmética %
X: Gestión directiva	Colaboradores	29,8	59,6%
	Ex colaboradores	9,4	47,0%
	Directivos	6,2	77,5%
	Media aritmética X	-	61,37%
Y: Clima organizacional	Colaboradores	26,4	52,8%
	Ex colaboradores	11,0	55,0%
	Directivos	6,2	77,5%
	Media aritmética Y	-	61,6%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores, ex colaboradores y directivos de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna

Elaboración: propia

Media aritmética X: 61,37%

Ubicado en el intervalo [61% – 80%]

(De acuerdo = Eficiente)

Media aritmética Y: 61,60%

Ubicado en el intervalo [61% – 80%]

(De acuerdo = Apropiaada)

4.2.3 DECISIONES

A) HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

H_1 : La gestión directiva de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012, se dio de manera deficiente.

H_0 : La gestión directiva de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012, no se dio de manera deficiente.

Decisión

Como el valor encontrado según la media aritmética de 61,37%; y además, está ubicado en el intervalo [61% – 80%], es decir, de acuerdo, a un nivel de significación de 0,001, la hipótesis nula (H_0) se acepta, por tanto se concluye de la manera siguiente:

“La gestión directiva de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el

año 2012, se dio de manera eficiente, con un 61,37%; los cuales confirman la hipótesis específica nula 1”.

B) HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

H₂: El clima organizacional de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012, se dio de manera inapropiada.

H₀: El clima organizacional de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012, no se dio de manera inapropiada.

Decisión

Como el valor encontrado según la media aritmética de 61,60%; y además, está ubicado en el intervalo [61% – 80%], es decir, de acuerdo, a un nivel de significación de 0,001, la hipótesis nula (H₀) se acepta, por tanto se concluye de la manera siguiente:

“El clima organizacional de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012, se dio de manera apropiada, con un 61,60%; los cuales confirman la hipótesis específica nula 2”.

C) HIPÓTESIS GENERAL

H_G: La gestión directiva influyó en el clima organizacional de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012.

H₀: La gestión directiva no influyó en el clima organizacional de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012.

Decisión

Como los valores encontrados para chi – cuadrado es $x^2 = 13,65$ según colaboradores, $x^2 = 18,14$ según ex colaboradores, y $x^2 = 18,00$ según directivos; y además, es mayor que el valor crítico de la tabla ($x^2_t = 3,9417$), a un

nivel de significación de 0,001 y grados de libertad de 16, la hipótesis nula (H_0) se rechaza, por tanto se concluye de la manera siguiente:

“La gestión directiva influyó significativamente en el clima organizacional de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012, con valores chi – cuadrado de $x^2 = 13,65$ según colaboradores, $x^2 = 18,14$ según ex colaboradores, y $x^2 = 18,00$ según directivos los cuales confirman la hipótesis general”.

CONCLUSIONES

PRIMERA.- La gestión directiva influyó significativamente en el clima organizacional de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012, con valores chi – cuadrado de $x^2 = 13,65$ según colaboradores, $x^2 = 18,14$ según ex colaboradores, y $x^2 = 18,00$ según directivos los cuales confirman la hipótesis general.

SEGUNDA.- La gestión directiva de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012, se dio de manera eficiente, con un 61,37%; los cuales confirman la hipótesis específica nula 1.

TERCERA.- El clima organizacional de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012, se dio de manera apropiada, con un 61,60%; los cuales confirman la hipótesis específica nula 2.

SUGERENCIAS

PRIMERA.- Implementar políticas de participación de los colaboradores en la toma de decisiones, para promover confianza, compromiso e identificación; y garantizar un clima laboral óptimo, que permita ofrecer un servicio de calidad en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional Tacna.

SEGUNDA.- Diseñar programas de capacitación dirigido a directivos, gerentes públicos, que incluya temas referentes a las relaciones laborales, la tolerancia, confianza y liderazgo con los colaboradores.

TERCERA.- Realizar actividades de integración y participación de los colaboradores y sus jefes, incentivando la confianza entre los miembros de Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional Tacna.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, M. y GUERRA, M. (2007). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas*. Vol. 4 Ed. 2. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Universidad Rafael Belloso Chacín. Venezuela.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. 2008. *Administración de Recursos Humanos*. Edic. 14. México: Cengage Learning Editores S.A.

BRUNET, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.

CABALLERO, A. (2008). *Innovaciones en las guías metodológicas para los planes y tesis de maestría y doctorado*. Primera edición. Lima: Instituto Metodológico Alen Caro.

CAMPOVERDE, J. (2006). *Gerencia eficaz mediante objetivos*. Lima: Editorial técnica científica S.A.

CHIAVENATO, Idalberto. 2009. *Gestión del Talento Humano*. Edic. 3. México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A.

CHIAVENATO, Idalberto. 2007. *Administración de Recursos Humanos*. Edic. 8.
México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A.

Decreto Legislativo N° 1024. Perú.

DESSIER, G. (1993). *Organización y Administración*. Enfoque situacional.
México: Prentice Hall.

EVANS, J. y LINDSAY, W. (1993). *Administración y Control de la Calidad*.
México: Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V.

GAN, Federico; BERBEL, Gaspar. 2007. *Manual de Recursos Humanos. 10 programas para la Gestión y el Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones Actuales*. Barcelona: Edic. 1. Edit. UOC.

GOLDSTEIN, I. (1993). *Training of organizations. Needs assessment, development and evaluation*. Editorial Pacific Group. III Edición.

GOLEMAN, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. New York (EEUU): Bantam.

HALL, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados* (2da. Edición). México: Prentice Hall.

HERNANDEZ, R., FERNANDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Cuarta edición. México: Ed. McGraw Hill.

MARCHANT, L. *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*. Primer seminario. Viña del Mar. Chile.

MENDEZ, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.

MURPHY, K. (1988). *Psychological measurement. Abilities and skills. International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York (EEUU).

ROBBINS, Stephen. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Printice Hall.

ROBBINS, S. y COULTER, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación de México, SA de CV.

TERRY, G. (2004). *Principios de Administración*. México: Compañía Editorial Continental S.A.

VIERA, D. (2010). *Propuesta de clima organizacional en la gestión ambiental en SEDAM – Huancayo. 2006 – 2009* (Tesis de doctorado). Ciencias Ambientales y Desarrollo Sostenible. Universidad Nacional del Centro del Perú.

ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<u>Problema general</u>	<u>Objetivo general</u>	<u>Hipótesis general</u>		<u>Tipo de estudio:</u> Básica
¿Cómo influyó la gestión directiva en el clima organizacional de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012?	Determinar la influencia que ejerció la gestión directiva en el clima organizacional de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012.	La gestión directiva influyó en el clima organizacional de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012.	<u>Variable X:</u> Gestión directiva (Variable independiente) <u>Variable Y:</u> Clima organizacional (Variable dependiente)	<u>Diseño de estudio:</u> Transeccional correlacional – causal
<u>Sistematización del problema</u>	<u>Objetivos específicos</u>	<u>Hipótesis específicas</u>		<u>Unidad de análisis:</u> Colaboradores de la Oficina Regional de Administración del GRT.
a) ¿Cómo fue la gestión directiva de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012?	a) Determinar la manera en que se dio la gestión directiva de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012.	a) La gestión directiva de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012, se dio de manera deficiente.		<u>Población:</u> 50 colaboradores 20 ex colaboradores 08 directivos
b) ¿Cómo fue el clima organizacional en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012?	b) Determinar la manera en que se dio el clima organizacional en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012.	b) El clima organizacional de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012, se dio de manera inapropiada.		<u>Muestra:</u> 50 colaboradores 20 ex colaboradores 08 directivos

ANEXO 2. MATRIZ OPERACIONAL DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	INSTRUMENTO
<p><u>Variable X:</u> Gestión directiva (Variable independiente)</p>	Personal	Contratación de personal	1. Los directivos han realizado procesos adecuados de contratación directa.	Cuestionario 1, 2 y 3
		Capacitación	2. Los directivos han capacitado adecuadamente a los colaboradores.	
		Identificación con la institución	3. Los directivos han incentivado y motivado la identificación con la Institución.	
		Relación directivo-colaborador	4. Los directivos han promovido el consenso y la armonía con usted y sus compañeros.	
		Relación colaborador-colaborador	5. Los directivos han promovido la paz y confianza entre sus compañeros de trabajos.	
		Relación con otras dependencias	6. Mi jefe ha promovido la relación e integración con otras dependencias.	
	Materiales y tecnología	Adquisición de artículos y recursos de oficina	7. Se han adquirido artículos y recursos de oficina.	
		Renovación periódica de los equipos técnicos	8. Los materiales y equipos técnicos se han renovado periódicamente.	
		Distribución física de soportes materiales	9. Los materiales de oficina como escritorios, armarios, sillas, entre otros soportes relacionados se han distribuido adecuadamente en los ambientes de la Dependencia.	

	Infraestructura	Ubicación y acceso	10. La Oficina ha estado ubicada en una zona adecuada para el acceso del personal de otras dependencias y del público en general.	
		Número de ambientes	11. Los ambientes de la Oficina han sido suficientes para el desarrollo de las actividades.	
		Estado de ambientes	12. Los ambientes de la Oficina se han encontrado en buen estado y aptas para el desarrollo de las labores.	
		Climatización	13. Los ambientes físicos de la Oficina han sido climatizados y ambientados.	
		Iluminación	14. Los ambientes físicos de la Oficina han presentado iluminación adecuada para el ahorro de energía eléctrica.	
		Seguridad	15. Los ambientes físicos de la Oficina han presentado zonas de seguridad y señalización en caso de emergencia.	
	Planificación y toma de decisiones	Realización de políticas	16. Los directivos han diseñado y ejecutado políticas claras y coherentes con las funciones de la Oficina.	
		Participación de los colaboradores en la toma de decisiones	17. Los directivos han considerado su participación y la de sus compañeros en la toma de decisiones de la Oficina.	
		Resolución de conflictos	18. Mi jefe ha resuelto conflictos que se presentan en la Oficina de manera oportuna y adecuada.	

<p><u>Variable Y:</u> Clima organizacional (Variable dependiente)</p>	Métodos de mando	Percepción del comportamiento del jefe	19. Mi jefe ha preferido atenerse a las reglas claramente establecidas.
		Percepción del nivel de confianza entre superiores y trabajadores	20. Ha existido una relación de confianza bastante grande entre superiores y trabajadores.
			21. Me he sentido libre de comentar mis problemas de trabajo con mis superiores.
	Tolerancia al conflicto percibida	22. En la organización, la gente ha podido decir lo que piensa sin temor, aunque esté en desacuerdo con los jefes.	
	Fuerzas motivacionales	Percepción del nivel de consideración del jefe	23. Mi jefe ha sido considerado con sus trabajadores, ha otorgado permisos en casos especiales.
		Percepción del nivel de confianza otorgado	24. En la organización se ha confiado en el criterio de las personas.
		Percepción de los procesos motivacionales	25. Me he sentido comprometido con la organización.
			26. Frecuentemente ha sido posible realizar el trabajo de una manera innovadora que mejorara los resultados obtenidos.
			27. El personal de la organización ha estado enterado de lo que ocurre en el mismo.
			28. Las políticas de remuneración han sido justas.
Reconocimiento otorgado por el jefe	29. Sí ha importado hacer las cosas bien porque mi jefe las ha reconocido.		
Procesos de comunicación	Medios de comunicación utilizados	30. En la organización, la comunicación se ha realizado básicamente a través de medios	

			escritos y formales.
		Fluidez de la comunicación	31. He tenido oportunidad de informarme y opinar libremente acerca de lo que ocurría en la organización.
		Percepción de los tipos de comunicación en la organización	32. Los superiores han procurado, estimulado y facilitado que nos comuniquemos con ellos.
			33. En la organización ha existido una buena comunicación entre las diferentes áreas funcionales.
	34. En la organización, los rumores fueron siempre menos creíbles que la comunicación oficial.		
	Procesos de toma de decisiones	Percepción de la autonomía otorgada	35. He tenido suficiente autoridad para hacer las cosas de las cuales he sido responsable.
		Fluidez de la comunicación	36. He podido demostrar iniciativa en mi trabajo.
		Nivel de centralización Percepción de la participación en la toma de decisiones	37. La mayor parte de las decisiones han sido tomadas por los superiores y se han distribuido como directrices e instrucciones específicas.
			38. Las decisiones se han tomado donde existía la información adecuada y justa.
			39. Las decisiones se han tomado mediante plena participación y principalmente por consenso.
	Percepción de la autonomía otorgada	40. Se me ha permitido opinar libremente y tomar parte en las decisiones relacionadas con mi puesto de trabajo.	

ANEXO 3. CUESTIONARIO 1

PRESENTACIÓN

Se ha elaborado el presente Cuestionario en beneficio de las actividades administrativas y de la optimización del clima organizacional entre los colaboradores de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna.

OBJETIVO

Determinar la influencia que ejerció la gestión directiva en el clima organizacional de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012.

DIRIGIDO A

Colaboradores de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna.

INSTRUCCIONES

Le agradecemos de antemano su colaboración respondiendo al presente cuestionario de tipo anónimo con sinceridad, marcando con un aspa (X) o cruz (+) la respuesta que considere usted conveniente según esta escala de calificación:

1: Totalmente en desacuerdo	2: En desacuerdo	3: Ni acuerdo ni desacuerdo	4: De acuerdo	5: Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-----------------------------	---------------	--------------------------

ÍTEMS

ÍTEMS	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
RESPECTO A LA GESTIÓN DIRECTIVA					
1. Los directivos han realizado procesos adecuados de contratación directa.					
2. Los directivos han capacitado adecuadamente a los colaboradores.					
3. Los directivos han incentivado y motivado la identificación con la Institución.					
4. Los directivos han promovido el consenso y la armonía con usted y sus compañeros.					
5. Los directivos han promovido la paz y confianza entre sus compañeros de trabajos.					
6. Mi jefe ha promovido la relación e integración con otras dependencias.					

7. Se han adquirido artículos y recursos de oficina.					
8. Los materiales y equipos técnicos se han renovado periódicamente.					
9. Los materiales de oficina como escritorios, armarios, sillas, entre otros soportes relacionados se han distribuido adecuadamente en los ambientes de la Dependencia.					
10. La Oficina ha estado ubicada en una zona adecuada para el acceso del personal de otras dependencias y del público en general.					
11. Los ambientes de la Oficina han sido suficientes para el desarrollo de las actividades.					
12. Los ambientes de la Oficina se han encontrado en buen estado y aptos para el desarrollo de las labores.					
13. Los ambientes físicos de la Oficina han sido climatizados y ambientados.					
14. Los ambientes físicos de la Oficina han presentado iluminación adecuada para el ahorro de energía eléctrica.					
15. Los ambientes físicos de la Oficina han presentado zonas de seguridad y señalización en caso de emergencia.					
16. Los directivos han diseñado y ejecutado políticas claras y coherentes con las funciones de la Oficina.					
17. Los directivos han considerado su participación y la de sus compañeros en la toma de decisiones de la Oficina.					
18. Mi jefe ha resuelto conflictos que se presentaban en la Oficina de manera oportuna y adecuada.					
RESPECTO AL CLIMA ORGANIZACIONAL					
19. Mi jefe ha preferido atenerse a las reglas claramente establecidas.					
20. Ha existido una relación de confianza bastante grande entre superiores y trabajadores.					
21. Me he sentido libre de comentar mis problemas de trabajo con mis superiores.					
22. En la organización, la gente ha podido decir lo que piensa sin temor, aunque esté en desacuerdo con los jefes.					
23. Mi jefe ha sido considerado con sus trabajadores, otorgaba permisos en casos especiales.					
24. En la organización, se ha confiado en el criterio de las personas.					
25. Me he sentido comprometido con la organización.					
26. Frecuentemente ha sido posible realizar el trabajo de una manera innovadora que mejorara los					

resultados obtenidos.					
27. El personal de la organización ha estado enterado de lo que ocurría en el mismo.					
28. Las políticas de remuneración ha sido justas.					
29. Sí ha importado hacer las cosas bien porque mi jefe las ha reconocido.					
30. En la organización, la comunicación se ha realizado básicamente a través de medios escritos y formales.					
31. He tenido oportunidad de informarme y opinar libremente acerca de lo que ocurría en la organización.					
32. Los superiores han procurado, estimulado y facilitado que nos comuniquemos con ellos.					
33. En la organización ha existido una buena comunicación entre las diferentes áreas funcionales.					
34. En la organización, los rumores fueron siempre menos creíbles que la comunicación oficial.					
35. He tenido suficiente autoridad para hacer las cosas de las cuales he sido responsable.					
36. He podido demostrar iniciativa en mi trabajo.					
37. La mayor parte de las decisiones han sido tomadas por los superiores y se distribuían como directrices e instrucciones específicas.					
38. Las decisiones se han tomado donde existía la información adecuada y justa.					
39. Las decisiones se han tomado mediante plena participación y principalmente por consenso.					
40. Se me ha permitido opinar libremente y tomar parte en las decisiones relacionadas con mi puesto de trabajo.					

PREGUNTA DE CONTROL

¿En qué Oficina Ejecutiva labora?

ANEXO 4. CUESTIONARIO 2

PRESENTACIÓN

Se ha elaborado el presente Cuestionario en beneficio de las actividades administrativas y de la optimización del clima organizacional entre los colaboradores de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna.

OBJETIVO

Determinar la influencia que ejerció la gestión directiva en el clima organizacional de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012.

DIRIGIDO A

Ex colaboradores de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna.

INSTRUCCIONES

Le agradecemos de antemano su colaboración respondiendo al presente cuestionario de tipo anónimo con sinceridad, marcando con un aspa (X) o cruz (+) la respuesta que considere usted conveniente según esta escala de calificación:

1: Totalmente en desacuerdo	2: En desacuerdo	3: Ni acuerdo ni desacuerdo	4: De acuerdo	5: Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-----------------------------	---------------	--------------------------

ÍTEMS

ÍTEMS	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
RESPECTO A LA GESTIÓN DIRECTIVA					
1. Los directivos realizaron procesos adecuados de contratación directa.					
2. Los directivos capacitaron adecuadamente a los colaboradores.					
3. Los directivos incentivaron y motivaron la identificación con la Institución.					
4. Los directivos promovieron el consenso y la armonía con usted y sus compañeros.					
5. Los directivos promovieron la paz y confianza entre sus compañeros de trabajos.					
6. Mi ex jefe promovió la relación e integración con otras dependencias.					

7. Se adquirieron artículos y recursos de oficina.					
8. Los materiales y equipos técnicos se renovaban periódicamente.					
9. Los materiales de oficina como escritorios, armarios, sillas, entre otros soportes relacionados se distribuyeron adecuadamente en los ambientes de la Dependencia.					
10. La Oficina estaba ubicada en una zona adecuada para el acceso del personal de otras dependencias y del público en general.					
11. Los ambientes de la Oficina fueron suficientes para el desarrollo de las actividades.					
12. Los ambientes de la Oficina se encontraban en buen estado y aptos para el desarrollo de las labores.					
13. Los ambientes físicos de la Oficina eran climatizados y ambientados.					
14. Los ambientes físicos de la Oficina presentaban iluminación adecuada para el ahorro de energía eléctrica.					
15. Los ambientes físicos de la Oficina presentaban zonas de seguridad y señalización en caso de emergencia.					
16. Los directivos diseñaban y ejecutaban políticas claras y coherentes con las funciones de la Oficina.					
17. Los directivos consideraban su participación y la de sus compañeros en la toma de decisiones de la Oficina.					
18. Mi ex jefe resolvía conflictos que se presentaban en la Oficina de manera oportuna y adecuada.					
RESPECTO AL CLIMA ORGANIZACIONAL					
19. Mi ex jefe prefería atenerse a las reglas claramente establecidas.					
20. Existía una relación de confianza bastante grande entre superiores y trabajadores.					
21. Me sentía libre de comentar mis problemas de trabajo con mis superiores.					
22. En la organización, la gente podía decir lo que piensa sin temor, aunque esté en desacuerdo con los jefes.					
23. Mi ex jefe fue considerado con sus trabajadores, otorgaba permisos en casos especiales.					
24. En la organización, se confiaba en el criterio de las personas.					
25. Me sentía comprometido con la organización.					
26. Frecuentemente era posible realizar el trabajo de una manera innovadora que mejorara los					

resultados obtenidos.					
27. El personal de la organización estaba enterado de lo que ocurría en el mismo.					
28. Las políticas de remuneración eran justas.					
29. Sí importaba hacer las cosas bien porque mi jefe las reconocía.					
30. En la organización, la comunicación se realizaba básicamente a través de medios escritos y formales.					
31. Tenía oportunidad de informarme y opinar libremente acerca de lo que ocurría en la organización.					
32. Los superiores procuraban, estimulaban y facilitaban que nos comunicáramos con ellos.					
33. En la organización existía una buena comunicación entre las diferentes áreas funcionales.					
34. En la organización, los rumores eran siempre menos creíbles que la comunicación oficial.					
35. Tenía suficiente autoridad para hacer las cosas de las cuales era responsable.					
36. Podía demostrar iniciativa en mi trabajo.					
37. La mayor parte de las decisiones eran tomadas por los superiores y se distribuían como directrices e instrucciones específicas.					
38. Las decisiones se tomaban donde existía la información adecuada y justa.					
39. Las decisiones se tomaban mediante plena participación y principalmente por consenso.					
40. Se me permitía opinar libremente y tomar parte en las decisiones relacionadas con mi puesto de trabajo.					

PREGUNTA DE CONTROL

¿En qué Oficina Ejecutiva laboró?

ANEXO 5. CUESTIONARIO 3

PRESENTACIÓN

Se ha elaborado el presente Cuestionario en beneficio de las actividades administrativas y de la optimización del clima organizacional entre los colaboradores de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna.

OBJETIVO

Determinar la influencia que ejerció la gestión directiva en el clima organizacional de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2012.

DIRIGIDO A

Directivos de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna.

INSTRUCCIONES

Le agradecemos de antemano su colaboración respondiendo al presente cuestionario de tipo anónimo con sinceridad, marcando con un aspa (X) o cruz (+) la respuesta que considere usted conveniente según esta escala de calificación:

1: Totalmente en desacuerdo	2: En desacuerdo	3: Ni acuerdo ni desacuerdo	4: De acuerdo	5: Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-----------------------------	---------------	--------------------------

ÍTEMS

ÍTEMS	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
RESPECTO A LA GESTIÓN DIRECTIVA					
1. Se ha realizado procesos adecuados de contratación directa.					
2. Se ha gestionado capacitaciones a los colaboradores de la dependencia.					
3. Se ha incentivado y motivado la identificación con la Institución.					
4. Se ha promovido el consenso y la armonía con los colaboradores.					
5. Se han promovido la paz y confianza entre los colaboradores.					
6. Se ha promovido la relación e integración con otras dependencias.					

7.	Se han adquirido artículos y recursos de oficina.					
8.	Los materiales y equipos técnicos se han renovado periódicamente.					
9.	Los materiales de oficina como escritorios, armarios, sillas, entre otros soportes relacionados se han distribuido adecuadamente en los ambientes de la Dependencia.					
10.	La Oficina ha estado ubicada en una zona adecuada para el acceso del personal de otras dependencias y del público en general.					
11.	Los ambientes de la Oficina han sido suficientes para el desarrollo de las actividades.					
12.	Los ambientes de la Oficina se han encontrado en buen estado y aptos para el desarrollo de las labores.					
13.	Los ambientes físicos de la Oficina han sido climatizados y ambientados.					
14.	Los ambientes físicos de la Oficina han presentado iluminación adecuada para el ahorro de energía eléctrica.					
15.	Los ambientes físicos de la Oficina han presentado zonas de seguridad y señalización en caso de emergencia.					
16.	Se han diseñado y ejecutado políticas claras y coherentes con las funciones de la Oficina.					
17.	Se ha considerado la participación de los colaboradores en la toma de decisiones de la Oficina.					
18.	Se ha resuelto conflictos que se presentaban en la Oficina de manera oportuna y adecuada.					
RESPECTO AL CLIMA ORGANIZACIONAL						
19.	Se ha preferido atenerse a las reglas claramente establecidas.					
20.	Ha existido una relación de confianza bastante grande entre superiores y trabajadores.					
21.	Se ha dado libertad a los colaboradores de comentar sus problemas de trabajo con los superiores.					
22.	En la organización, la gente ha podido decir lo que piensa sin temor, aunque esté en desacuerdo con los jefes.					
23.	Se ha considerado a los trabajadores otorgando permisos en casos especiales.					
24.	En la organización, se ha confiado en el criterio de las personas.					
25.	Se ha promovido el compromiso con la organización.					

26. Frecuentemente se ha permitido a los colaboradores realizar el trabajo de una manera innovadora que mejorara los resultados obtenidos.					
27. El personal de la organización ha estado enterado de lo que ocurría en el mismo.					
28. Las políticas de remuneración han sido justas.					
29. Sí ha importado hacer las cosas bien para los colaboradores porque se los ha reconocido.					
30. En la organización, la comunicación se ha realizado básicamente a través de medios escritos y formales.					
31. Se ha dispuesto que los colaboradores tengan oportunidad de informarse y opinar libremente acerca de lo que ocurría en la organización.					
32. Se han procurado, estimulado y facilitado que los colaboradores se comuniquen con los superiores.					
33. En la organización ha existido una buena comunicación entre las diferentes áreas funcionales.					
34. En la organización, los rumores fueron siempre menos creíbles que la comunicación oficial.					
35. Se ha dado suficiente autoridad a los colaboradores para hacer las cosas de las cuales han sido responsables.					
36. Se ha posibilitado a los colaboradores que demuestren iniciativas en el trabajo.					
37. La mayor parte de las decisiones han sido tomadas por los superiores y se distribuían como directrices e instrucciones específicas.					
38. Las decisiones se han tomado donde existía la información adecuada y justa.					
39. Las decisiones se han tomado mediante plena participación y principalmente por consenso.					
40. Se me ha permitido opinar libremente y tomar parte en las decisiones relacionadas con el puesto de trabajo de los colaboradores.					

PREGUNTA DE CONTROL

¿En qué Oficina Ejecutiva labora?

ANEXO 6. VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO SEGÚN JUICIO DE EXPERTOS

Para la validación del instrumento del cuestionario que facilitó la recolección de datos de las variables, se realizó el procedimiento de “juicio de expertos calificados” quienes determinaron la adecuación de los ítems de los respectivos instrumentos, cuyos resultados se reflejan en la tabla siguiente en promedios vigesimales y porcentuales:

Aspectos	Criterios	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5	Prom.
1.- Claridad	Es formulado con lenguaje apropiado	1,7	1,8	1,8	2	2	1,86
2.-Objetividad	Está expresado en conductas observables	2	2	1,8	2	1,8	1,92
3.- Actualidad	Está acorde a los cambios de la tecnología	2	1,7	1,6	2	1,8	1,82
4.- Organización	Tiene una organización lógica	1,5	2	1,8	2	2	1,86
5.- Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad	2	2	1,6	1,8	1,5	1,78
6.- Intencionalidad	Adecuado para valorar el desempeño laboral	2	2	1,6	1,5	1,7	1,76
7.- Consistencia	Basado en aspectos teóricos	1,7	2	1,6	1,7	1,6	1,72
8.- Coherencia	Entre indicadores y dimensiones	2	1,8	1,8	2	2	1,92
9.- Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico	1,8	2	1,7	2	2	1,90
10.- Técnica	Validez, confiabilidad y sensibilidad	2	1,8	1,8	2	2	1,92
Total (evaluación vigesimal)		18,7	19,1	17,1	19,0	18,4	18,46
Total (evaluación porcentual)		93,5%	95,5%	85,5%	95,0%	92,0%	92,3%

ANEXO 7. CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

El grado de confiabilidad del instrumento de la encuesta aplicada a los trabajadores para la recolección de datos referente a la variable "gestión directiva" y "clima organizacional", se determinó una muestra piloto de 15 colaboradores y 10 ex colaboradores de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna.

Los errores e inconsistencias del cuestionario fueron corregidos continuamente hasta antes de la aplicación definitiva.

La fórmula para determinar el coeficiente de confiabilidad de los cuestionarios fue el Alfa de Cronbach. Este coeficiente desarrollado por J. L. Cronbach requiere de una administración del instrumento de medición y genera valores que oscilan entre 0 y 1. La fórmula es la siguiente:

$$a = \frac{k}{(k - 1)} \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_x^2} \right)$$

En donde:

- a : Confiabilidad calculada
- k : Es el número de ítems de la prueba o test.
- $(\sigma_i)^2$: Varianza de cada ítem
- $(\sigma_x)^2$: Varianza del cuestionario total

Aplicando el programa estadístico SPSS se obtiene un resultado de coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,86; el cual, reflejó que el instrumento es muy confiable en su aplicación a los colaboradores de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna; y asimismo, para los ex colaboradores se obtuvo un coeficiente de 0,95; superando en ambos casos el estándar de confiabilidad (+0,80) de esta fórmula estadística.