

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**LA GERENCIA PARTICIPATIVA PARA EL
MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL MINISTERIO DE
TRABAJO**

PRESENTADO POR:

Hilda Cusi Calle

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN
PÚBLICA**

ASESOR:

Dr. Juan Carlos Reyes Ulfe

HUACHO - 2018

**LA GERENCIA PARTICIPATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DEL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL MINISTERIO DE TRABAJO**

Hilda Cusi Calle

TESIS DE MAESTRÍA

ASESOR: Dr. Juan Carlos Reyes Ulfe

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO**

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

HUACHO

2018



DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi amada familia, por su apoyo moral y por ser mi fuente de inspiración.

Hilda Cusi Calle

AGRADECIMIENTO

A Dios por sus bendiciones y por haberme brindado el don de la inteligencia

A mi Familia por su apoyo incondicional

A mi Asesor, Docentes, Directivos, Personal Administrativo de la Escuela de Pos Grado y a todas aquellas personas que hicieron posible culminar satisfactoriamente mis estudios de Maestría.

A todos ellos Muchas Gracias.

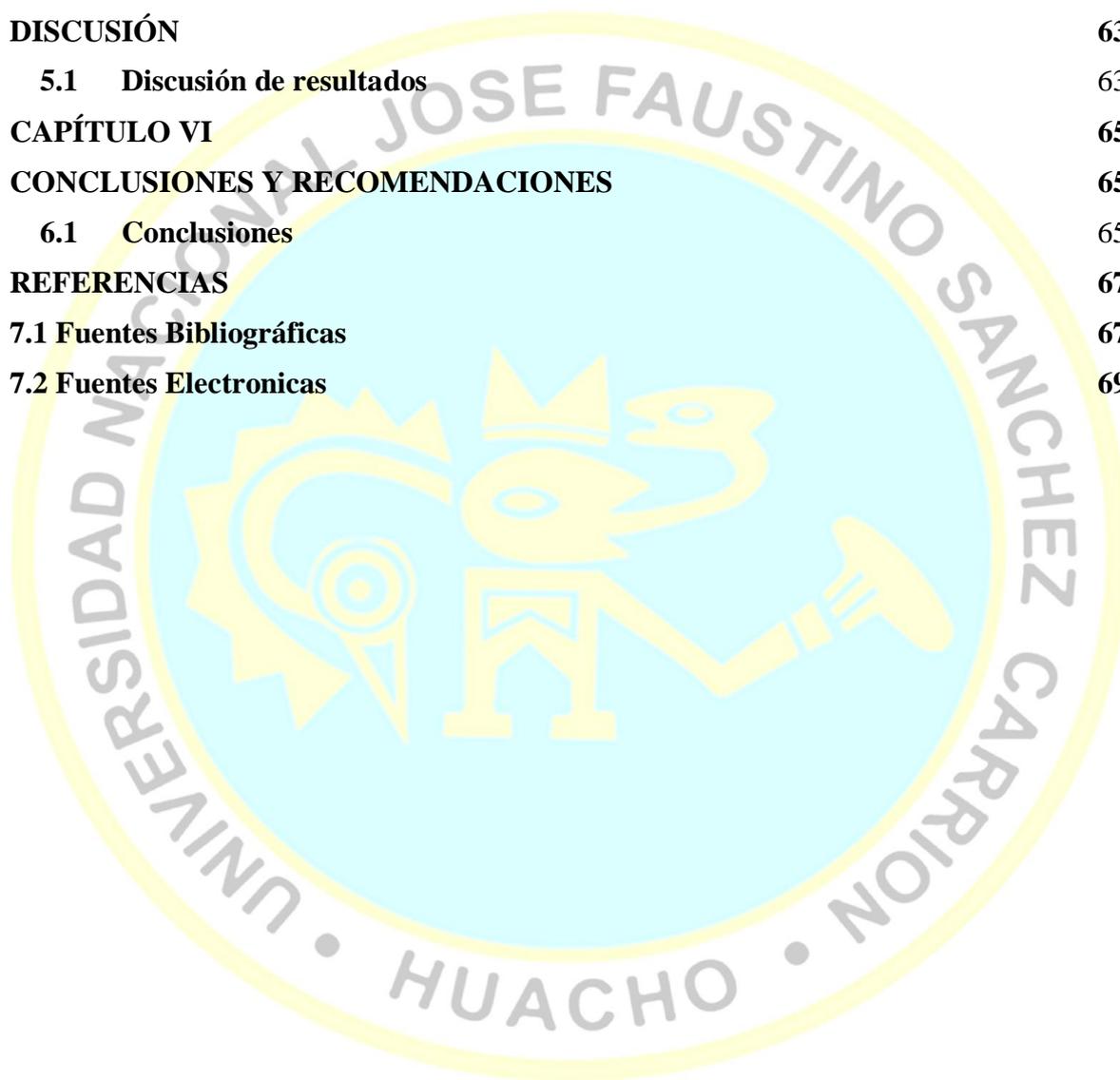


Hilda Cusi Calle

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	1
1.2.1 Problema general	1
1.2.2 Problemas específicos	1
1.3 Objetivos de la investigación	2
1.3.1 Objetivo general	2
1.3.2 Objetivos específicos	2
1.4 Justificación de la investigación	2
1.5 Delimitación del estudio	3
1.6 Viabilidad del estudio	3
CAPÍTULO II	4
MARCO TEÓRICO	4
2.1 Antecedentes de la investigación	4
2.1.1 Investigaciones internacionales	4
2.1.2 Investigaciones nacionales	7
2.2 Bases teóricas	9
2.3 Definición de términos básicos	33
2.4 Hipótesis de investigación	34
2.1.1 Hipótesis general	34
2.1.2 Hipótesis específicas	34
2.5 Operacionalización de variables	35
CAPÍTULO III	36
METODOLOGÍA	36
3.1 Diseño metodológico	36
3.2 Población y muestra	37
3.2.1 Población	37
3.2.2 Muestra	37

3.3	Técnicas de recolección de datos	38
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	38
CAPÍTULO IV		40
RESULTADOS		40
4.1	Análisis de resultados	40
4.2	Contrastación de hipótesis	54
CAPÍTULO V		63
DISCUSIÓN		63
5.1	Discusión de resultados	63
CAPÍTULO VI		65
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		65
6.1	Conclusiones	65
REFERENCIAS		67
7.1	Fuentes Bibliográficas	67
7.2	Fuentes Electronicas	69



INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Relaciones Interpersonales	41
Tabla 2 Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Canales de Comunicación	43
Tabla 3 Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Conocimiento del Personal	44
Tabla 4 Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Resposabiidad del Trabajador ...	46
Tabla 5 Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ horario de Trabajo	47
Tabla 6 Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Beneficio de Salud.....	49
Tabla N° 7 Gerencia Participativa/ Beneficios para la salud.....	
Tabla 8 Gerencia Participativa y Clima Organizacional/Remuneración del Trabajador	50
Tabla 9 Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Aspiraciones del Trabajador	52
Tabla N° 10 Gerencia Participativa y Clima Organizacional.....	
Tabla 11 Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Medio Ambiente donde Realiza el Trabajo.....	53
Tabla 12 Gerencia Participativa y Clima Organizacional	55
Tabla 13Gerencia Participativa y Clima Organizacional	56
Tabla 14 Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ RELaciones Interpersonales	57
Tabla 15 Frecuencias Observadas	57
Tabla 16 Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Relaciones Interpersonales	58
Tabla 17 Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Canales de Comunicación	59
Tabla 18 Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Canales de Comunicacion	59
Tabla 19 Gerencia Participativa y Clima Organizacional/Conocimiento del Personal.....	61
Tabla 20 Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Conocimiento del Personal.....	61

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Gerencia Participativa y Clima Organizacional	40
Figura N° 2 Gerencia Participativa y Clima Organizacional	40
Figura N° 3 Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Relaciones Interpersonales ..	42
Figura N° 4 Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Canales de Comunicación...	43
Figura N° 5 Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Conocimiento del Personal .	45
Figura N° 6 Gerencia Participativa y Clima Organizacional/	45
Figura N° 7 Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Responsabilidad del Trabajador.....	46
Figura N° 8 Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ horario de Trabajo.....	48
Figura N° 9 Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Beneficio de Salud.....	49
Figura N° 10 Gerencia Participativa y Clima Organizacional/Remuneración del Trabajador	51
Figura N° 11 Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Aspiraciones del Trabajador	52
Figura N° 12 Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Medio Ambiente donde Realiza el Trabajo.....	
Figura N° 13 Gerencia Participativa y Clima Organizacional/	

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se ha preparado con la finalidad de hallar la influencia que ejerce La Gerencia Participativa para poder mejorar el Clima Organizacional en el Ministerio de Trabajo.

Por ello se ha realizado la consulta a diferentes fuentes de información bibliográficas, con sus respectivos autores, también se consideró algunos conceptos y/o definiciones relacionadas a las variables de estudio como es la Gerencia Participativa y el Clima Organizacional

La población estuvo constituida por profesionales, técnicos administrativos, auxiliar administrativo, personal de apoyo, responsable de prensa y choferes que hacen un total de 226 personas

Se tomó como Diseño **Transeccional** o conocido como **diseño Transversal** (No experimental), ya que se basa en las observaciones de los variables de muestra y describe en un momento único, tal y conforme se presentan sin manipulación deliberadamente

Se concluye que existe Influencia entre la Gerencia Participativa con el Mejoramiento del Clima Organizacional en el Ministerio de Trabajo.

Palabras clave: Gerencia Participativa, Clima Organizacional

ABSTRACT

The present research work has been prepared in order to find the influence exercised by Participatory Management to improve the Organizational Climate in the Ministry of Labor. For this reason, we have consulted different sources of bibliographic information, with their respective authors, and also considered some concepts and / or definitions related to the study variables such as Participatory Management and Organizational Climate. The population was constituted by professionals, administrative technicians, administrative assistant, support personnel, press officer and drivers that make a total of 226 people. It was taken as Transactional Design or known as Transversal Design (Non-experimental), since it is based on the observations of the variables it is demonstrated and described in a unique moment, such and as they are presented without deliberately manipulating. It is concluded that there is an influence between the Participatory Management and the Improvement of the Organizational Climate in the Ministry of Labor.

Keywords: Participatory Management, Organizational Climate

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación trataremos acerca de la Gerencia Participativa y su influencia en el mejoramiento del Clima Organizacional en el Ministerio de Trabajo, el mismo que hemos analizado y detallado profundamente citando algunos autores de renombres los cuales hicieron posible el desarrollo del Informe Final de la Tesis.

Todo ello se ha detallado en capítulos, siguiendo los parámetros exigidos por la Escuela de Pos Grado y su Reglamento Académico, tomando estrictamente la aplicación de las normas APA, con su debida referencia, y las citas bibliográficas aplicadas al trabajo de investigación.

En el I capítulo se detalla el Planteamiento del Problema, con sus interrogantes respectivas, así como también los objetivos generales y específicos, la justificación, delimitaciones y viabilidad. En el II capítulo tenemos el Marco Teórico donde se detalla algunos antecedentes internacionales y nacionales, así como también las bases teóricas, definiciones conceptuales, la formulación de la hipótesis y la Operacionalización de las variables.

En el III capítulo se ha explicado lo referente a la Metodología a emplear, como es el Diseño, la población y Muestra, así como sus técnicas de recolección de datos y Técnicas para el Procesamiento de la Información. En el IV capítulo tenemos el Análisis de los resultados y la contrastación de la Hipótesis. También tenemos el V capítulo en el cual se

presenta la discusión de resultados, el VI capítulo tenemos las conclusiones y recomendaciones y por último Capítulo VI las referencias bibliográficas.

Esperando que la investigación sea de interés y contribuya para futuros trabajos relacionados al tema de estudio.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Con el transcurrir de los años se viene observando en todo el mundo, una serie de cambios en el ámbito administrativo y gerencial, tal es así que las empresas se están preocupando más en tener actualizado a sus empleados realizando talleres motivacionales, para medir el clima organizacional.

El objetivo de los empresarios es contar con personal idóneo que sean capaces de realizar un buen desempeño y que puedan participar activamente en la gestión y puedan brindar sus aportes y puedan participar de un trabajo en equipo, solidario en conjunto con la gerencia y así poder realizar los cambios o modificaciones que sean requeridas que faciliten un clima bien organizado y cómodo para cada uno de los trabajadores.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo aplicar la Gerencia Participativa para el mejoramiento del Clima Organizacional en el Ministerio de trabajo?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cómo podemos determinar si el Liderazgo puede contribuir al mejoramiento del Clima Organizacional en el Ministerio de trabajo?

¿Cómo podemos analizar si la comunicación puede contribuir al mejoramiento del Clima Organizacional en el Ministerio de trabajo?

¿Cómo podemos establecer si el trabajo en equipo puede contribuir al mejoramiento del Clima Organizacional en el Ministerio de trabajo?

1.3 Objetivos de la investigacion

1.3.1 Objetivo general

Aplicar la Gerencia Participativa para el mejoramiento del Clima Organizacional en el Ministerio de trabajo

1.3.2 Objetivos específicos

Determinar si el Liderazgo puede contribuir al mejoramiento del Clima Organizacional en el Ministerio de trabajo

Analizar si la Comunicación puede contribuir al mejoramiento del Clima Organizacional en el Ministerio de trabajo

Establecer si el Trabajo en Equipo puede contribuir al mejoramiento del Clima Organizacional en el Ministerio de trabajo

1.4 Justificacion de la investigacion

La presente investigación se justifica por cuanto a través de ella buscaremos los mecanismos más adecuados que debe implementar la gerencia en favor de los colaboradores que brindan sus servicios en el Ministerio de Trabajo, y de esta manera se brinde un buen servicio a los usuarios que acuden diariamente a realizar diferentes tramites administrativo

1.5 Delimitación del estudio

Delimitación del estudio

La presente investigación como muchas otras está basada en las circunstancias u obstáculos que se presenten por lo cual detallaremos lo siguiente:

Disponibilidad de tiempo

Sabemos muy bien que cada investigador es responsable de realizar su trabajo, sin embargo, debido a la recarga de las labores cotidianas, el horario adecuado para realizar su investigación es un poco ajustado, sin embargo ello no fue obstáculo ni impedimento para poder realizarlo, ya que se coordinó horarios con el Asesor para poder cumplir con sus objetivos propuestos.

Limitados medios económicos

Esta investigación generó una inversión económica que fue cubierta en su totalidad por la autora por ser autofinanciada, lo mismo que generó ciertas limitaciones que fueron superadas

1.6 Viabilidad del estudio

Este trabajo cuenta con recursos Bibliográficos, Hemerograficas y Económicos aseguran el normal cumplimiento de la misma.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Alcon, (2014) España, Universidad de Carabobo “Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral de los Docentes de las Escuelas Básicas del Sector Caño Nuevo Del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes”, realizó la siguiente investigación: El presente estudio tuvo como objetivo describir las habilidades gerenciales y su importancia en la satisfacción laboral de los docentes de las Escuelas Básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo del estado Cojedes y se fundamentó en las teorías de la gerencia educativa. El estudio se enmarcó en una investigación descriptiva, de campo, y un diseño no experimental. La población objeto de estudio se constituyó por diecinueve docentes, que laboran en las instituciones seleccionadas para este estudio, para la muestra se tomó el mismo número de la población por ser esta muy reducida, permitiendo abarcar la totalidad de la misma, es decir por 19 docentes. La información se recolectó a través de un cuestionario dirigido a los docentes el cual se constituyó por 26 preguntas; con cuatro (4) alternativas de respuestas fundamentadas en el uso de una escala de valoración tipo Likert, que corresponden a los objetivos planteados en el estudio, asignándole los siguientes valores S: siempre, CS: Casi siempre, AV:

algunas veces, N: nunca y se sometió a validación a través del juicio de expertos. La confiabilidad se calculó a través del coeficiente de Alpha de Cronbach. Para representar los resultados obtenidos se utilizaron cuadros estadísticos, mediante representación de frecuencia y porcentaje. Se concluyó que hay muy poca comunicación con el personal, la toma de decisiones no es consensuada y no existe trabajo en equipo dentro de la organización, el gerente no maneja estrategias para solucionar los conflictos. (Alcon, 2014)

Olaizola, (2012). España Clima Organizacional y Desempeño Gerencial del Personal Directivo en la E.B. “Dr. Francisco Espejo El presente estudio tiene como propósito Evaluar el Clima organizacional y desempeño gerencial del personal directivo hacia una gestión de calidad, se utilizó como línea de investigación los procesos gerenciales, enmarcados en el tipo de estudio evaluativo y un diseño no experimental de campo. (Olaizola, 2012) La población objeto de estudio estuvo constituida por 52 docentes de aula, para la muestra se tomó 30 por ciento, el cual se forma por 19 docentes. La información se recolectó a través de un cuestionario dirigido a los docentes el cual estuvo constituido por 44 preguntas cerradas policotómicas (tres alternativas de respuestas Siempre, Algunas veces y Nunca); el cual se sometió a validación por juicio de expertos. La confiabilidad fue medida a través del coeficiente Alfa de Cronbach, resultando altamente confiable. Se concluyó que existe desconocimiento del tipo clima organizacional predominante, el cual es autoritario con tendencia paternalista; así como la carencia de habilidades administrativas adecuadas y aplicación deficiente de estrategias gerenciales.

Luengo, (2013), realizo la tesis CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE EN CENTROS DE EDUCACIÓN INICIAL y concluyo: El propósito de esta investigación fue analizar la relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral de Docentes en Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia. La investigación fue de tipo descriptivo–correlacional enmarcada en un diseño no experimental, transversal y de campo. La población estuvo constituida por 49 sujetos, 5 directores y 44 docentes siendo considerada como muestra su totalidad. La técnica utilizada fue la encuesta y para recabar información se empleó como instrumento de medición dos cuestionarios, uno dirigido a los docentes y otro al personal directivo, cada uno con 36 ítems, respectivamente, con selección de escala tipo Lickert con alternativas de respuestas, siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. Fue validado por cinco (05) expertos y sometido a la prueba de Alpha de Cronbach para obtener la confiabilidad, cuyo resultado fue de 0.87, en ambos casos, indicando que el instrumento es altamente confiable. Asimismo se realizó el análisis de los resultados, calculando medias aritméticas, frecuencias y porcentajes. Para la correlación se optó por el coeficiente de Spearman, obteniéndose un valor de 0,726 lo cual indica que hay una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de investigación. Los resultados arrojaron que en los centros educativos predomina un clima autoritario, donde el director no es visto como líder, evidenciándose un ambiente laboral que no estimula los docentes quienes no se sienten identificados plenamente con la organización, lo que ha venido influyendo en su desempeño laboral manifestando monotonía en el día a día, situación que los sitúa al margen de los avances tecnológicos y pedagógicos, además de presentar debilidades en las habilidades administrativas sobre todo en las técnicas y

conceptuales, así como en las estrategias relacionadas con la participación en equipos de trabajo y la socialización de valores. La correlación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral fue alta y estadísticamente significativa

2.1.2 Investigaciones nacionales

Quispe, (2015) realizó la tesis clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, el estudio es de enfoque cuantitativo de tipo correlacional no experimental que tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre el clima organizacional y desempeño laboral, así mismo permitió conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en base a tres dimensiones productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral para la obtención de la información se aplicó una encuesta a los 64 trabajadores entre hombres y mujeres, los cuales vienen brindando su trabajo en la institución, durante el período, 2015. En relación al instrumento de recolección de datos, se aplicó un cuestionario para cada variable. El cuestionario de clima organizacional estuvo compuesta por 15 ítems con una amplitud de escala de likert (siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca). Asimismo, el cuestionario sobre desempeño laboral, estuvo compuesta por 15 ítems, con una amplitud de escala de likert, haciendo un total de 30 ítems. La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas según el coeficiente de alfa de cronbach y los resultados obtenidos fueron de 0.864 para el cuestionario del clima organizacional y de 0.873 para el cuestionario de desempeño laboral. Por lo tanto, los instrumentos son fiables y consistentes. Para medir la correlación que existe entre estas dos variables, se utilizó el coeficiente de relación de spearman, en el que se observa que existe una correlación de 0.743, donde demuestra que existe una relación directa;

positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Así mismo, la significatividad es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presenta un menor a 0.01. entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05 . Por ende, se afirma con un nivel de confianza del 95% que existe una relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha. Las conclusiones a las que se llegó mediante este estudio, muestran que los trabajadores de la municipalidad distrital de Pacucha logran algunas veces realizar un regular desempeño. Con respecto al objetivo general se afirma que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

Pelaez, (2010) Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos El propósito de este estudio fue determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. Con este fin se aplicó una escala de Clima Organizacional a un grupo de 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú y un Cuestionario de Satisfacción a sus respectivos clientes. La Hipótesis Principal señalaba que existía relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en el sentido que al mejorar el Clima Organizacional se incrementa la Satisfacción del Cliente. La principal conclusión comprobó que hay relación entre las dos variables, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó que las Relaciones Interpersonales, el Estilo de Dirección, el Sentido de Pertenencia, la Retribución, la Estabilidad, la Claridad y Coherencia

de la Dirección y los Valores Colectivos se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. No se encontró relación entre la Distribución de Recursos y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

2.2 Bases teóricas

De acuerdo a los autores citados, a continuación presentare algunas apreciaciones de los autores respectivos:

Anthony, (2013) Definiremos a la gerencia participativa como aquel proceso en el cual están inmersos todos los colaboradores que brindan sus servicios en alguna institución quienes deben participar en la toma de decisiones que antiguamente solo era privilegio de los jefes o superiores. Con la finalidad de que los colaboradores plasmen toda su experiencia y su creatividad quienes brindaran mejores aportes en beneficio de la empresa o institución. Este involucramiento no es sólo de las “manos”, sino que de la mente, siempre que se cumpla con la condición de que la participación debe ser en la toma de decisiones importantes. La autoridad no se pierde: se comparte y trae consigo responsabilidad de los que ahora tienen una parte de la autoridad. (pág. 75)

La gerencia participativa viene desde tiempos remotos y ha venido sufriendo variaciones de acuerdo a la realidad en el cual vivimos. Posteriormente cuando apareció la gran revolución industrial se puso más interés en la dirección de los empleados, como si estos no tuvieran conocimiento alguno. Sólo interesaba usar y dirigir las manos del trabajador. El famoso experimento de Hawthorne, donde se pretendió aumentar la productividad en función del mejoramiento de la luz y la

ventilación de los locales de trabajo, arrojó resultados imprevisibles. Los grupos en los que no se introdujeron estas mejoras aumentaron su productividad simultáneamente. Finalmente se llegó a la conclusión de que factores tales como la moral, el equipo, la satisfacción y el reconocimiento eran otros factores de la productividad. (pág. 75)

Una posición extrema, válida entre iguales es lo que se llama “administración de rienda suelta”, en la cual los jefes pueden ser elegidos y considerados los primeros entre los iguales. Este sistema puede ser útil en departamentos universitarios, en equipos médicos y similares.

Las variantes respecto de los niveles de participación son:

Autócrata (total autoridad en el jefe) Autócrata benevolente (autoridad en el jefe con alguna consideración por los subordinados) Administración consultiva (autoridad en el jefe con alguna ayuda de los subordinados) Gerencia Participativa (Autoridad y poder compartidos, el jefe es líder) Administración de Rienda Suelta (Poder delegado al grupo. Jefe es el primero entre iguales) (pág. 77)

Por qué recurrir a la gerencia participativa?

La Gerencia Participativa sólo será útil si es capaz de pasar la doble prueba de eficacia y eficiencia. Es decir que se alcance la meta y que ésta sea la apropiada (eficacia) y que se haya logrado a un costo razonable (eficiencia). La Gerencia Participativa ayuda a una o una combinación de las siguientes metas: – mejorar la calidad de las decisiones – mejorar la productividad de los empleados – mejorar la moral labora – capacitar a la organización para responder a los cambios del ambiente. (pág. 78)

La Gerencia Participativa alcanza estos logros porque parte del entendimiento de la conducta humana: las personas actúan para satisfacer sus necesidades. Toda conducta tiene una causa. En este aspecto la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow establece que estos niveles son los siguientes:

- I. Necesidades fisiológicas;
- II. Necesidades de seguridad;
- III. Amor y pertenencia;
- IV. Autoestima; y,
- V. Autorrealización o logro.

La Administración debe proporcionar medios para que los empleados satisfagan sus necesidades, dotándolos de deseos apropiados.

Otra teoría que apoya la Gerencia Participativa es la **Teoría de la motivación - higiene** de Hergberg, Mausner y Snyderman que sostiene que los factores que motivan a la persona en el trabajo son: (pág. 81)

1. Logro;
2. Reconocimiento;
3. Ascensos;
4. El trabajo mismo;
5. Responsabilidad,
6. Posibilidad de crecimiento personal.

También la teoría del logro de Mc Clelland contribuye a la Gerencia Participativa, pues cumplir y servir a los demás genera sentimientos de logro. No sólo las teorías de La motivación fundamentan la Gerencia Participativa sino que también las de la

conducta, como la de Chris Argyris que sostiene que los adultos sanos tienen personalidades que acentúan la independencia y que la organización generalmente niega. Esta incongruencia puede ser superada con la Gerencia Participativa

La teoría de la organización, también es un fundamento de la Gerencia Participativa, especialmente en relación a la homogeneidad - heterogeneidad que encuentran las personas en los procesos productivos y también el grado de orden que se encuentra en el ambiente. La combinación de estos factores crea una situación en la cual la participación puede ser útil, en la medida que se requieran decisiones rápidas y descentralizadas. No necesariamente todas las situaciones favorecen la participación.

Las más importantes investigaciones realizadas en el ámbito de la administración apoyan las soluciones propuestas por la Gerencia Participativa, Esto puede concluirse de las investigaciones de Hawthorne; Bavelas; Lawrence y Smith; Seashore y Bowers; Lawler y Hackman; y, Bragg y Andrews.

Además de los beneficios de la participación en el aumento de la productividad, disminuir los desperdicios y el ausentismo tiene otros beneficios muy reales: – mayor disponibilidad para los cambios, relaciones más pacíficas, mayor compromiso con la organización, más confianza en la administración, mayor facilidad en la dirección, mayor calidad en las decisiones, mejor comunicación hacia arriba, mejor trabajo de equipo. (pág. 85)

Los obstáculos contra de la participación. La necesidad de establecer una coordinación y evitar el caos, exige autoridad y disciplina. Los jefes consideran que su rol es coherente con la estructura organizacional y opera para impedir la participación. Estos obstáculos organizacionales son:

- La tradición ¿Porque Remington no inventó la máquina de escribir eléctrica o las empresas de mimeógrafos no produjeron la fotocopia? Fueron otras empresas las que innovaron y no las que dominaban los mercados tradicionalmente
- La filosofía y los valores de la organización
- La calidad de la política y los procedimientos
- La calidad del personal
- La estructura de la organización
- El clima organizacional y de apoyo
- La falta de recompensas por la participación

Otros obstáculos provienen de administración y dicen relación con los hábitos gerenciales (temor, falta de seguridad, desconocimiento de la Gerencia Participativa, aceptación de la teoría X, etc.). También los subordinados y su cultura pueden constituir obstáculos a esta innovación (falta de capacidad para participar, falta de deseo, de conocimiento de la Gerencia Participativa o temor al fracaso).

Finalmente hay obstáculos situacionales: el tiempo, la naturaleza de las tareas, (si son muy especializadas), y la influencia del ambiente.

Como superar estos obstáculos es en lo que se centran los capítulos siguientes de este libro. (pág. 88)

¿Cómo poner en práctica la Gerencia Participativa?

La tarea de echar a andar un sistema de participación debe comenzar conociendo los obstáculos. Hay que conocer, en primer lugar las capacidades y habilidades del ejecutor, después conocer la organización, su clima, sus personas.

El paso siguiente es el diagnóstico de los obstáculos:

- Identificar los obstáculos específicos en cada área
- Por qué existe el obstáculo -importancia del obstáculo
- Costo de remoción del obstáculo (financiero y psicológico) -determinar cómo eliminarlo
- Cuál será el papel del ejecutor al quitar el obstáculo

No hay que enfrentar todos los obstáculos a la vez, uno a la vez o pocos al mismo tiempo. Si se logra eliminarlos se puede pasar a la etapa siguiente estableciendo una o varias formas de participación comunes:

- Grupos de trabajo participativos (enriquecimiento)
- Matriz o administración de proyectos (directores de proyectos con fin determinado)
- Contrato colectivo (participación del sindicato en la fijación de salarios)
- Democracia industrial (los empleados participan a través de delegados en la dirección de la empresa, dividendos y acciones, cooperativas Alemania) (pág. 89)

Estas formas se han aplicado desde hace mucho tiempo.

Hay otras formas distintas a las comunes. Son las tradicionales:

- Fuerzas de trabajo especiales y comités
- Sistema de sugerencias (limitado, pero posible de perfeccionar)
- Desarrollo de un clima de apoyo a la participación respetando valores y los derechos de los trabajadores.)

- Uso de los eslabones de enlace (posiciones claves en la empresa que unen áreas relacionadas)
- Comunicación “puerta abierta” -tormenta de ideas -capacitación en conceptos e ideas de participación. (Administración, liderazgo, motivación, relaciones humanas, comunicación, y APO).

Formas no tradicionales para desarrollar la Gerencia participativa Las formas tradicionales para establecer sistemas de apoyo o de administración participativa son sencillos y fáciles de aplicar, han sido probados. Sin embargo, cuando se intenta hacer cambios en estructuras más rígidas es necesario recurrir a métodos más complejos y menos experimentados. Ellos han sido desarrollados por psicólogos como instrumentos clínicos, pero han sido adoptados por científicos conductistas a situaciones administrativas. Estos métodos se concentran en el individuo y son los siguientes:

- Entrenamiento en sensibilización (grupos activos, dramas, roles, análisis, islas culturales, etc.)
- Análisis transaccional (intercambios verbales y no verbales entre personas) - Meditación trascendental (proviene de la cultura indú y pretende llegar al cuarto estado de alerta en profundo descanso que supera los del sueño, dormir y estar despierto).
- Los métodos basados en el grupo son los siguientes:

Agrupación de tipo familiar (inter actuación lejos del trabajo, con personas de diverso nivel jerárquico)

Adiestramiento nominal en grupo, ANG, (las personas no se comunican y proponen por escrito soluciones a un problema, después exponen las soluciones y éstas son valoradas por el grupo votando en privado por cada una de ellas, así se determinan las soluciones principales). (pág. 90)

Técnica Delphi (se constituye un grupo que elabora preguntas que son enviadas a otro grupo de “respondientes”, éstos responden y el grupo analiza y ordena las respuestas, enviando nuevas preguntas. Con las respuestas se hace un documento final y se envía a los respondientes acogiendo las propuestas del documento.) - Método AMPE. (Análisis Multivariado, Participación y Estructura). (pág. 95)

La Gerencia Participativa en las empresas privadas y en el gobierno. Los que no confían en la Gerencia Participativa, si son del mundo empresarial, sostendrán que ella no es aplicable en las empresas privadas, pero que puede tener éxito en el sector público. Lo inverso ocurre entre los administradores públicos reacios a esta nueva técnica, sostendrán que es aplicable en las empresas privadas y no en los servicios públicos. Finalmente habrá otros que dirán que se puede aplicar, pero no en las circunstancias concretas de su institución (sea pública o privada), en atención a la calidad o características de los trabajadores. Consideran que se requiere un trabajador maduro y responsable que por ahora no existe.

La respuesta que da la Gerencia Participativa es que puede aplicarse en cualquier tipo de instituciones, siempre que se hagan cambios.

Las diversas clasificaciones de las organizaciones es el primer paso para enfrentar la naturaleza de la institución específica. El autor presenta un resumen de las

clasificaciones de las organizaciones de Parsons; Katz y Kahn; Etzioni; y, Blau y Scott.

En las organizaciones empresariales, en lugar de argumentar que las utilidades impiden la GP, la facilitan. Las empresas que usan las utilidades para estimular la participación son numerosas y hay planes probados (Lincoln Electric, Plan Scalon, Plan Kaiser). Las utilidades aumentan con la participación y los costos disminuyen.

En las organizaciones gubernamentales la ausencia del concepto de utilidades es un problema que impide aplicar esquemas basados en los rendimientos. Sin embargo, el desarrollo de técnicas como las de CCB (Cálculo Coste-Beneficio), la APO y la PPSP (Programa de Planeación de Sistemas de Presupuesto, que considera el presupuesto base cero) permiten calcular indicadores sustitutos de las utilidades. (pág. 98)

Otro factor negativo para la Gerencia Participativa en el sector público es la fuerte centralización del poder, lo que dificulta hacer evaluaciones. La definición de estándares ha sido la solución que permite estimar los rendimientos en este sector.

Lo irónico, según el autor, es que en las unidades del gobierno (norteamericano) existe un ambiente democrático, pero, sin embargo, las fuerzas centralizadoras vigentes son la antítesis de la participación. (pág. 98)

La Gerencia Participativa y los diferentes grupos ocupacionales El prejuicio de que la Gerencia Participativa solo funcionará si los empleados son muy capaces o profesionales es una falacia, pues el personal calificado y no calificado existe en casi todas las instituciones simultáneamente. El considerar como limitados a

determinados trabajadores no impide que ellos conozcan perfectamente sus tareas y funciones y sean los que más pueden contribuir a aumentar los rendimientos. El análisis de cada tipo de trabajador es la mejor forma de incorporarlos a la Gerencia Participativa. (pág. 98)

¿Vale la pena la Gerencia Participativa? Una perspectiva.

Establecer un sistema de Gerencia Participativa no es ni barato ni sencillo, pero se justificará plenamente si se puede demostrar en los resultados que ha arrojado beneficios superiores a sus costes. El costo principal es el tiempo destinado a discutir los temas con los trabajadores, si se comparan con los costos de una administración autocrática se podrá fácilmente concluir que implantando y haciendo valer la decisión del superior implica altos costos en tiempo. El coste psicológico puede ser importante, pero a la vez transitorio. El temor afectará a las personas, pero en la medida en que se demuestre que no hay fundamentos se reducirá.

Los beneficios que se deben registrar a través de la GP son esencialmente el mejoramiento en la calidad de las decisiones; el aumento de la productividad; la moral laboral más alta; las menores rotaciones, atrasos y ausencias; y, la mejor comunicación y resolución de conflictos. (pág. 99)

La Gerencia Participativa

(Pulache, 2014) Por lo tanto, la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares; en donde decir, que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que

realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. (pág. 18)

El objetivo de este tema, es que el administrador identifique las acciones que lleva a cabo la organización, en el diseño de planes, mediante el análisis y aplicación de estrategias motivacionales y de esta forma analice el compromiso de los equipos con el logro de las metas de la empresa, por esto, el administrador debe poner atención a la capacitación y desarrollo personal como parte de la planeación estratégica de recurso humano (una especie de banco de talento), a los cuales puede recurrir las organizaciones conforme crecen y se desarrollan, y permitir los espacios y el tiempo necesarios para las acciones creativas e innovadoras de sus empleados. (pág. 20)

Con la gerencia participativa se pueden consolidar estructuras que aprovechen más el talento humano con niveles de delegación y autonomía que permitan la toma de decisiones ágiles y oportunas, basadas en sistemas administrativos integrados en un clima de trabajo confiable, con personas que se caracterizan por su profesionalismo, responsabilidad, compromiso, aseguran la competitividad y la calidad institucional, y son capaces de lograr altos niveles de productividad, con una clara orientación de servicio al cliente, responsabilidad social y de búsqueda del desarrollo personal.

Resulta necesario para un país escaso de liderazgo activo, pero abundante en liderazgo de intenciones, que se implanten nuevos modelos de cultura administrativa, con líderes proactivos que generen cambio y permitan avanzar en el progreso individual y colectivo. Empecemos por admitir la inteligencia, la capacidad del otro, el talento humano, dejemos de hablar y criticar tanto y,

lideremos acciones participativas con un solo propósito y dirección, por el bien de nuestras empresas y nuestro país. (pág. 21)

CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional y mental. (Chaudhary, Rangnekar, & Barua, 2014)

El clima organizacional ha sido conceptualizado a nivel individual y organizacional. En el nivel individual se le conoce principalmente como clima psicológico. En el nivel organizacional generalmente se le conoce como clima organizacional o clima laboral. Por su parte, el clima organizacional se caracteriza cuando el clima psicológico, es decir las percepciones de los trabajadores son compartidas entre los miembros de una organización y existe un acuerdo de dichas percepciones. Adicionalmente, el clima organizacional tiene un efecto significativo en el comportamiento de los trabajadores, en su desempeño laboral y en su rendimiento. (pág. 225)

Bases filosóficas

GERENCIA PARTICIPATIVA

Como ya lo hemos definido sabemos que la Gerencia participativa es una alternativa de las empresas, con el fin de que los colaboradores (empleados) participen con los directivos en las diferentes responsabilidades que conllevan a la toma de decisiones.

(Parker, 2001) De acuerdo a lo manifestado por Mary Parker Follet la Gerencia participativa se fundamenta, en una filosofía por lo cual afirmaba que la administración era “el arte de hacer las cosas mediante personas”, su “poder con” en lugar del “poder sobre” se constituyó en la base de la teoría. Mary Parker Follet (1868-1933) hizo notables aportes al pensamiento administrativo, donde se le ubica en la rama conocida como Escuela de las Relaciones Humanas, al poner la mira en la participación de los trabajadores en la organización y en las metas comunes con los ejecutivos o lo que se ha dado en llamar Gerencia Participativa. (Parker, 2001) Mary Parker Follet Creía firmemente en la fuerza de grupo, en el cual los individuos podían combinar sus diversos talentos para lograr algo mayor. Es más, su modelo de control "holístico" no sólo tomaba en cuenta a las personas y los grupos, sino también las consecuencias de factores del entorno, como la política, la economía y la biología. Su modelo fue un importante antecedente del concepto de que la administración significa algo más que lo que ocurre en una organización cualquiera, incluyó explícitamente el entorno de la organización en su serie más amplia de relaciones, algunas dentro de la organización y otras más allá de sus fronteras.

Así fueron desarrollándose nuevas concepciones de la Gerencia. Entre 1900 - 1930: El “modelo ideal” tayloriano o weberiano, basado en la autoridad. 1925 - 1960: El modelo de relaciones humanas de Elton Mayo, basado en la descentralización y las relaciones humanas. 1955 - 1975: Se abre paso la dirección participativa de R. Lickert, y Peter Drucker con su propuesta sobre la dirección participativa por objetivos. 1968 - 1980: El choque del 68’, la crisis y la aparición de una perspectiva socio - técnica, por los estudios de F. E. Emery sobre las condiciones de trabajo y su reestructuración participativa, y los trabajos de O. Ortsman sobre información,

escucha y equipos semiautónomos. 1976 - 1985: Choque japonés y círculos de calidad, que mostraron a posibilidad de una participación responsable hasta la base, para lograr una alta eficacia calidad - productividad. 1980 - 1990: Dirección estratégica mediante visión compartida: Proyecto y líder, confianza total en el hombre y en el equipo. Finalmente y para concluir, el Gerente contemporáneo nunca será eficiente si sólo tiene habilidades gerenciales, es imprescindible valorar a la gente como a sí mismo dado que no se puede ofrecer lo que no se posee, ni se puede recibir lo que no se ha otorgado, teniendo como base la lealtad y el respeto hacia todo el capital humano que posea la organización y dándole oportunidad a aquellas personas que siempre van un paso adelante, a las que asumen el control de su conducta de manera activa, a los que toman la iniciativa para generar mejoras y que son responsables por que las cosas sucedan, haciendo uso de su creatividad y la imaginación con el firme propósito de hacer algo nuevo, de innovar.

CARACTERISTICAS DE LA GERENCIA PARTICIPATIVA.

(Cardona, 2007) De acuerdo a lo señalado por Cardona y Miller indica las siguientes características:

COMPROMISO: Como el grado en que un empleado se compromete con la organización, y desea seguir participando activamente en ella, lo cual refleja el acuerdo que tiene con la misión y las metas de la empresa.

AUTORIDAD COMPARTIDA: Los directivos deben compartir su autoridad con los subordinados delegando una porción de la misma para un grupo específico de deberes en el trabajo o funciones. La pérdida de autoridad para tomar decisiones es probablemente uno de los grandes temores de los administradores y en consecuencia una de las razones por las que no practican esta gerencia.

EMPOWERMENT: Permite que los empleados administradores o equipos de todos los niveles de la organización tengan el poder ante la toma de decisiones sin tener que requerir de la autorización de sus superiores.

PARTICIPACION: La participación conlleva a un clima organizacional donde las metas institucionales son compartidas para la búsqueda del cumplimiento de los objetivos propuestos.

RELACION DE LA GERENCIA CON LOS ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS DE UNA GESTIÓN CENTRADA EN LA PARTICIPACIÓN.

Los propósitos comunes serán compartidos y alcanzados a través de sus acciones para sumar cada vez más sujetos motivados hacia un trabajo participativo y dirigido hacia nuevas estrategias que garanticen a la integración de una labor compartida hacia el éxito gerencial. (pág. 84)

ELEMENTOS CUALITATIVOS DEL GERENTE FRENTE A LA PARTICIPACION.

(Di Lorenzo, 1998) La combinación y presencia de elementos cualitativos de orden personal caracterizan a un gerente, y lo ubicarán hacia sus grandes logros en este caso

específico hacia la participación. Los enfoques holísticos implementan el sintagma, como la integración de los paradigmas, como recurren esencialmente los miembros de un equipo desarrollan una evitación de responsabilidades. a conversaciones veladas y a comentarios cuidadosos para mantenerse en una constante y permanente actitud de revisión de sus estrategias.

Honesto.

Los miembros de un equipo en escasas ocasiones (si lo hacen alguna vez) aceptan verdaderamente las decisiones y se comprometen con ellas considerando el contexto y el sistema abierto en el cual se encuentra inmersa la organización en cuestión La interpretación de la gerencia bajo las perspectivas del enfoque holístico.

Las cinco Disfunciones de un equipo.

(Lencioni, 2005) La cuarta disfunción política y cultural de la sociedad debe mantener una actitud positiva. De su falta de disposición para ser vulnerables en el grupo. Evitación de responsabilidades: Debido a esta falta de compromiso y aceptación. Los miembros del equipo que no están dispuestos a abrirse ante los otros para aceptar errores y debilidades imposibilitan la construcción de los cimientos de la confianza. Sin ésta es imposible el trabajo en equipo obteniendo de cada disciplina los conocimientos necesarios que le permitan un abordaje significativo para orientar a la organización hacia horizontes de transcompetitividad.

DEFINICION DE UN EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO.-

Temor al conflicto: Este fracaso en construir confianza es perjudicial porque propicia la segunda disfunción: el temor al conflicto ante la problemática socioeconómica. Sin comprometerse con un claro plan de acción.

Falta de compromiso: La falta de conflicto es un problema porque refuerza la tercera disfunción de un equipo: la falta de compromiso el desarrollo de la carrera personal.

Los equipos que carecen de confianza son incapaces de entregarse a discusiones de ideas sin freno y apasionadamente porque debe reconocer sus limitaciones y superarlas el sintagma es a su vez la comprensión holística de un suceso.

Falta de Atención a los Resultados: La incapacidad para hacerse responsables mutuamente crea un ambiente en que puede prosperar la quinta disfunción. Constituyen un gran avance hasta la gente más centrada y entusiasta suele vacilar antes de llamar la atención de sus compañeros sobre acciones y conductas que parecen contraproducentes para el bien del equipo. Esto surge el reconocimiento) o incluso las necesidades de sus departamentos por encima de las metas colectivas del equipo. un conjunto de metas de desempeño y un enfoque acordado por lo cual se consideran mutuamente responsables considerando que el gerente debe formarse bajo la transdisciplinariedad para que pueda pensar acerca de sí mismo como persona. Cabe destacar el requerimiento de implementar programas de formación gerencial fundamentados bajo el enfoque holístico ello con la finalidad de proporcionar una verdadera filosofía que integre lo más avanzado del conocimiento en materia gerencial con los aspectos humanísticos tan necesarios en esta época de cambios organizacionales y de rompimiento de paradigmas hacia el dialogo entre ciencia y sociedad Creativo.

Por Patrick Lencioni. La falta de atención a los resultados ocurre cuando los miembros del equipo sitúan sus necesidades individuales (como el ego. Sin airear sus opiniones en el curso de un debate abierto y apasionado. Es un conjunto limitado de personas con talentos y habilidades complementarias directamente relacionadas entre sí que trabajan para conseguir objetivos determinados y comunes con un alto grado

de compromiso. Optimista. En cambio. Y así trabajar en función de sí mismo y de los demás que laboran en su entorno aunque finjan estar de acuerdo durante las reuniones formas de percibir una realidad compleja (pág. 28)

(Parker, 2001) PROBLEMAS HABITUALES QUE DIFICULTAN EL ÉXITO DE UN EQUIPO Falta de confianza entre sus miembros: La confianza constituye el núcleo de un equipo funcional y bien cohesionado. Reflexivo. (pág. 98)

(Quispe, 2015) De acuerdo a lo considerado por Ivancevich, 2006, señala que el clima organizacional es el estudio de los comportamientos, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategia. (pág. 54)

(Luthans, 2008) Por otro lado (Luthans, 2008), determina que el clima organizacional positivo es “el Estudio y la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas de los recursos humanos, que se miden, se desarrollan y se administran eficazmente para el mejoramiento del desempeño en el lugar del trabajo actual”. (pág. 45)

(Mendez, 2006) Méndez Álvarez, señala que el clima organizacional es el ambiente propio de la que destaca y sorprende al comparar modelos es la referida a las discrepancias entre éstos. No obstante, hay algún acuerdo entre las interpretaciones más conocidas sobre el clima. (pág. 15)

(Rodríguez, 1999)Rodríguez Mansilla, 1999 , se refiere “a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, ambiente, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno aél y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”. (pág. 28)

(Alles, 2008), quien afirma que el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de ésta. (pág. 26)

(Chiavenato, 1992) El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales) (pág. 215)

(Mino, 2014) Teoría del Clima Organizacional de Likert. Hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una Organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales. Variables Causales Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables. (pág. 48)

Variables Intermedias

(Chavez, 2007) Estas Variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc.

Variables Finales

Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y pérdidas.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario que corresponde a un clima cerrado y a un sistema muy participativo, que corresponde a un clima abierto.

Por otro lado, los factores que determinan en el clima laboral son los siguientes:

a. Factores externos

Los factores externos de la organización como los clientes, proveedores, presiones sindicales y los medios de comunicación.

b. Factores psicológicos

Los factores psicológicos que están presentes como las actitudes, las opiniones, las percepciones, las motivaciones y las expectativas de las personas durante sus interacciones.

c. Factores individuales, grupales y estructurales

Las características de cada individuo, comprende sus actitudes, percepciones, personalidad, valores, motivaciones y el nivel de estrés que puedan sentir influye sobre su comportamiento y sobre o ambiente al interior de la organización.

Los grupos, la dinámica de los grupos formales e informales que existen dentro de la organización, su estructura, procesos de comunicación, identificación, nivel de cohesión, espíritu de cuerpo, normas y códigos de las relaciones, roles y papeles al interior de los mismos, también afectan sobre el clima organizacional.

La estructura está compuesta por las normas de trabajo, las políticas empresariales, el sistema y flujo de comunicación y las relaciones de poder. La forma como está diseñada la estructura organizacional, las jerarquías y los niveles organizacionales, las tareas, roles y funciones de los miembros, la carga y la presión en el trabajo, afectan sobre el clima organizacional.

Asimismo la psicología organizacional se encarga del estudio del comportamiento de las personas en el seno de una organización. (pág. 55)

Factores del clima organizacional

(Brunet, 1989) Los factores del clima laboral han sido investigados de manera exhaustiva y profunda en las últimas décadas, de ahí que se hayan identificado plenamente los siguientes factores relacionadas con el concepto de clima organizacional. Clasificándolos de acuerdo a los tres enfoques que son: Enfoque de Factores psicológicos individuales, factores grupales y factores organizacionales según (pág. 17)

Enfoque de Factores psicológicos individuales.

(Schneider, 1983) El enfoque de Factores Psicológicos individuales está determinado por los procesos psicológicos, tal como la plantea

Los tres procesos que el individuo tiene en la organización se destacan:

- a) La necesidad que aquél siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros.
- b) Necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización.
- c) Construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización. Se observa también que el aspecto psicológico abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de cada organización y ante determinadas situaciones según sus construcciones personales como: autonomía individual, grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, compromiso y lealtad con los objetivos, responsabilidad en el desempeño y disposición al cambio; estos factores están directamente relacionados con el concepto de clima laboral, el cual se define como un conjunto de propiedades del ambiente

laboral percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que influye en la conducta del empleado. (pág. 236)

(Toro, 2005) Enfoque de Factores Grupales Toro Define al clima como la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo donde los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetar las diferencias. Esto genera un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los conflictos cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad. Estos factores son: Espíritu de cooperación; confianza en el jefe; relaciones interpersonales, desarrollo de trabajo en equipo, liderazgo y valores colectivos ((pág. 48)

Enfoque de Factores Organizacionales

Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades, a veces únicas y exclusivas, que afectan el ambiente interno o clima organizacional de las mismas, y repercuten en el comportamiento del trabajador, y por consiguiente en la productividad de la empresa. Entre estos factores algunos autores destacan: la comunicación y difusión de políticas, modelo de toma de decisiones, estructura organizacional, Nivel jerárquico y su influencia en el cargo, Riesgos laborales e institucionales, infraestructura física, equipamiento tecnológico. (pág. 154)

Dimensiones del clima organizacional

Dimensión

Comunicación interpersonal.

(Fonseca, 2008), comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes".

-Receptor)" realizando la "ley de bivalencia", en la que todo transmisor puede ser receptor, todo receptor puede ser transmisor. "Es la correspondencia de mensajes con posibilidad de retorno mecánico entre polos igualmente dotados del máximo coeficiente de comunicabilidad".

Los únicos entes capaces de presentar comportamientos comunicacionales y sociales, de transmitir y recibir intelectual y sensorialmente son los seres racionales, (los seres humanos) los cuales poseen lo que Pasquali denominó el "con saber" de la conciencia de la copresencia de ambos para que se dé la comunicación, (el saber que existen dos presencias, la del "otro" y la propia), que interactúan simétricamente, tratando de acondicionar la voluntad de entendimiento mutuo, es lo que se denomina diálogo.

Expresa que "No hay "comunicación" ni relaciones dialécticas de otro tipo con la naturaleza y la materia bruta" en este caso sólo existe una "relación monovalente" o una "relación de información", donde los mensajes emitidos no tendrían retorno mecánico, ya que los participantes presentan un bajo coeficiente de comunicabilidad.

2.3 Definición de términos básicos

Autonomía.- Es una característica que presenta cada persona o la entidad que puede obrar según su criterio, con independencia de la opinión o el deseo de otros.

Clima organizacional.- Es el área o ambiente que percibimos y experimentamos por los integrantes de alguna institución.

Comunicación.- Es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo.

Comunicación interpersonal.- Es aquella que se presenta entre dos. Cada una de las personas produce mensajes que son una respuesta a los mensajes que han sido elaborados por la otra o las otras personas implicadas en la conversación.

Desempeño laboral.- Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Eficacia.- Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de la institución. En qué medida está cumpliendo con sus objetivos.

Eficiencia.- Grado o cantidad en que se utilizan los recursos de la organización para realizar un trabajo u obtener un producto. Implica la mejor manera de hacer o realizar las cosas (mínimo de esfuerzo y costo).

Eficiencia laboral.- Tiempo estimado para la realización de un determinado trabajo y el tiempo empleado para llevar a cabo eficazmente esta tarea.

La productividad.- Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

Productividad laboral.- Consiste en el aumento o disminución de los rendimientos originados de las variaciones de trabajo, el capital, la técnica y cualquier otro factor.

Motivación.- Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona.

Motivación laboral.- Son los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo

2.4 Hipótesis de investigación

2.1.1 Hipótesis general

La Gerencia Participativa mejora el Clima Organizacional en el Ministerio de trabajo.

2.1.2 Hipótesis específicas

El Liderazgo puede contribuir al mejoramiento del Clima Organizacional en el Ministerio de trabajo.

La Comunicación puede contribuir al mejoramiento del Clima Organizacional en el Ministerio de trabajo.

El Trabajo en Equipo puede contribuir al mejoramiento del Clima Organizacional en el Ministerio de trabajo.

2.5 Operacionalización de variables

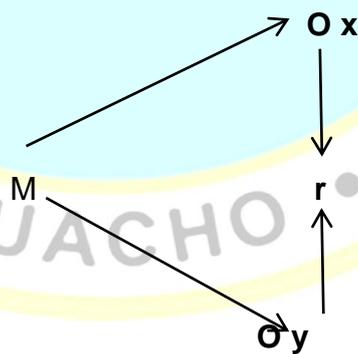
Variables	dimensiones	Indicadores
La gerencia participativa	<p>Liderazgo</p> <p>Comunicación</p> <p>Trabajo de equipo</p>	<p>Capacitación</p> <p>Motivación permanente</p> <p>Coordinación de esfuerzo</p> <p>Capacidad e imaginación creadora</p> <p>Retos personales</p> <p>Apertura al cambio</p> <p>Reuniones constante</p> <p>Comunicación bidireccional</p> <p>Escucha activa</p> <p>Organización de equipos</p> <p>Asignación de responsabilidades</p> <p>Definición de tarea</p>
Clima organizacional	<p>Comunicación interpersonal</p> <p>Autonomía para toma de decisiones</p> <p>Motivación Laboral</p>	<p>Relación interpersonal</p> <p>Los canales de comunicación</p> <p>Entendimiento de los mensajes en la organización</p> <p>Los conocimientos del personal</p> <p>Toma de decisión en el puesto.</p> <p>Responsabilidad del trabajador</p> <p>Conocer las exigencias del puesto</p> <p>Horario del trabajo</p> <p>Los beneficios de salud que recibe el trabajador</p> <p>La remuneración salarial del trabajador</p> <p>Aspiraciones del trabajador</p> <p>El medio ambiente .donde realiza el trabajo</p>

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

Según Hernández Sampieri Et, Al. (2003) “los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”.

Por lo cual la presente investigación pertenece al Diseño **Transeccional** o conocido como **diseño Transversal** (No experimental), ya que se basa en las observaciones de los variables se demuestra y describe en un momento único, tal y conforme se presentan sin manipulación deliberadamente).



Denotación:

M = Población

Ox = Observación a la variable Gerencia Participativa.

Oy = Observación a la variable Clima Organizacional

r = Relación entre variables

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

Según Hernández, R. et al (2006, p.241) En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionados con las características de la investigación o de quien hace la muestra

Población del estudio

Trabajadores	Cantidad
Profesionales	80
Técnicos Administrativos	90
Auxiliar administrativo	40
Personal de apoyo	10
Responsable de prensa	2
Choferes	4
Total	226

Fuente: Oficina de Estadística del Ministerio de Trabajo

3.2.2 Muestra

La muestra se considera censal, pues se seleccionó el 100% de la población al considerarla un número manejable de sujetos. En este sentido Ramírez (1997) establece la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son considerada como muestra.

Tabla 4

Trabajadores	Cantidad
Profesionales	80
Técnicos Administrativos	90
Auxiliar administrativo	40
Personal de apoyo	10
Responsable de prensa	2
Choferes	4
Total	226

Fuente: Oficina de Estadística del Ministerio de Trabajo

3.3 Técnicas de recolección de datos

Las Técnicas e instrumentos utilizados en el presente trabajo de investigación se muestran a continuación:

a) Técnicas:

- Análisis Documental y Bibliográfica
- La Encuesta

b) Instrumentos:

- Cuestionario
- Fichas Bibliográficas, Hemerográficas y de Investigación

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

El procesamiento de la información consiste en desarrollar una estadística descriptiva e inferencial con el fin de establecer cómo los datos cumplen o no, con los objetivos de la investigación

a. Descriptiva

Permitirá recopilar, clasificar, analizar e interpretar los datos de los ítems referidos en los cuestionarios aplicados a los estudiantes que constituyeron la muestra de población. Se empleará las medidas de tendencia central y de dispersión.

Luego de la recolección de datos, se procedió al procesamiento de la información, con la elaboración de cuadros y gráficos estadísticos, se utilizó para ello el SPSS (programa informático Statistical Package for Social Sciences versión 21.0 en español), para hallar resultados de la aplicación de los cuestionarios.

Análisis descriptivo por variables y dimensiones con tablas de frecuencias y gráficos.

b. Inferencial

Proporcionará la teoría necesaria para inferir o estimar la generalización o toma de decisiones sobre la base de la información parcial mediante técnicas descriptivas. Se someterá a prueba:

- La Hipótesis Central
- La Hipótesis específicas

Se hallará el **Coefficiente de correlación de Spearman**, ρ (ro) que es una medida para calcular de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

ENCUESTA

1. ¿Con qué frecuencia considera Usted que Gerencia Participativa influye en el mejoramiento del Clima Organizacional en el Ministerio de Trabajo?

Tabla N° 1
Gerencia Participativa y Clima Organizacional

RESPUESTAS	N°	%
SIEMPRE	22	20%
MUCHAS VECES	63	58%
ALGUNAS VECES	16	15%
RARA VEZ	3	3%
NUNCA	4	4%
TOTAL	108	100

Fuente: ELABORACION PROPIA

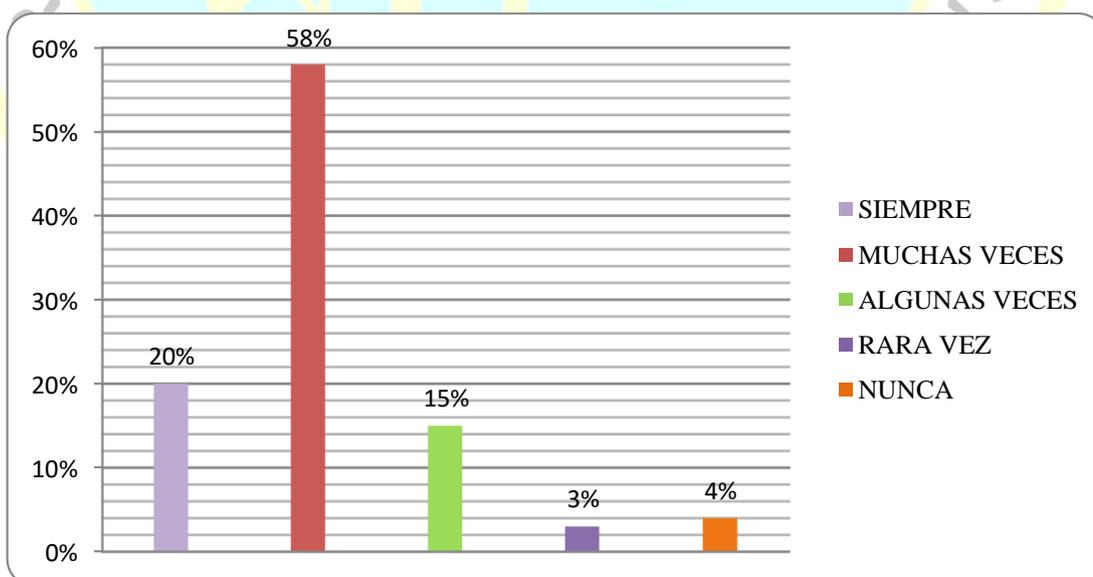


Figura N° 1
Gerencia Participativa y Clima Organizacional

INTERPRETACION

De acuerdo con los resultados se demuestra que La Gerencia Participativa influye de manera significativa en el Mejoramiento del Clima Organizacional en el Ministerio de Trabajo, dando como resultado que El 58% de los encuestados respondieron que muchas veces, el 20% que siempre, el 15% que algunas veces, el 3% que rara vez y el 4% que nunca.

¿Considera Usted que la Gerencia Participativa influye en el Mejoramiento del Clima Organizacional en el Ministerio de Trabajo respecto a las Relaciones Interpersonales?

Tabla 2

Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Relaciones Interpersonales

RESPUESTAS	N°	%
DEFINITIVAMENTE SI	73	68%
PROBABLEMENTE SI	19	18%
DEFINITIVAMENTE NO	9	8%
PROBABLEMENTE NO	7	6%
TOTAL	108	100

Fuente: ELABORACION PROPIA

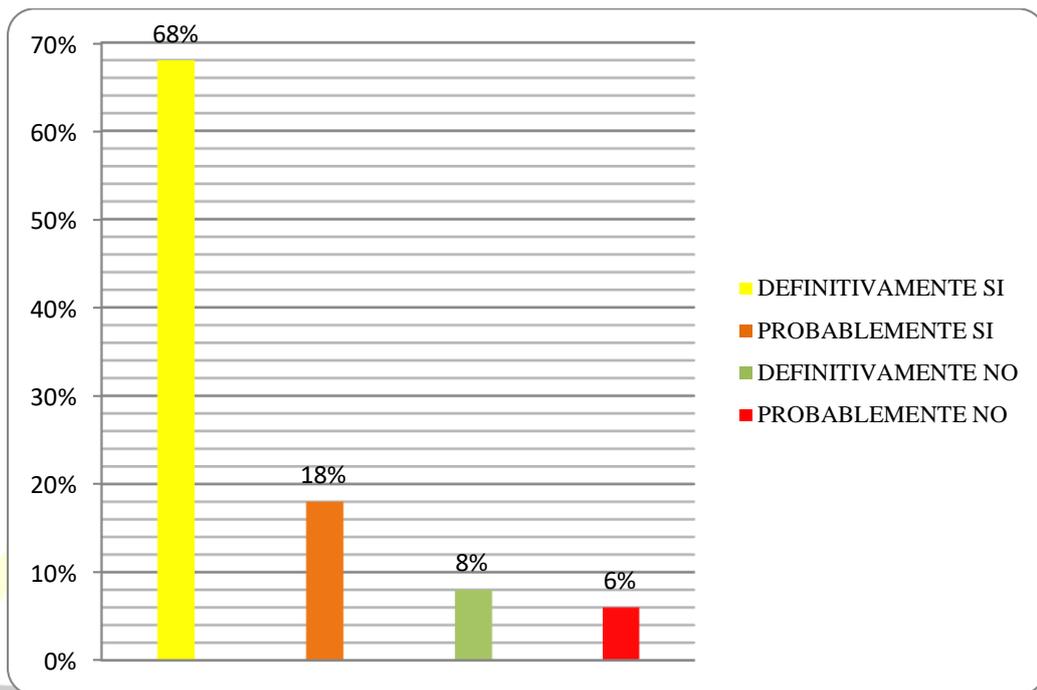


Figura N°2

Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Relaciones Interpersonales

INTERPRETACION

De acuerdo a la Figura se observa que el 68% de los encuestados respondió que definitivamente si, el 18% probablemente que sí, el 8% definitivamente no y el 6% probablemente no.

Los encuestados consideran que la gerencia participativa influye en el mejoramiento del clima organizacional, respecto las Relaciones Interpersonales.

¿Con qué frecuencia considera Usted que la gerencia participativa influye en el mejoramiento del Clima Organizacional, respecto a los canales de comunicación

TABLA 3

Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Canales de Comunicación

RESPUESTAS	Nº	%
SIEMPRE	24	22%
MUCHAS VECES	74	68%
ALGUNAS VECES	5	5%
RARA VEZ	3	3%
NUNCA	2	2%
TOTAL	108	100

Fuente: ELABORACION PROPIA

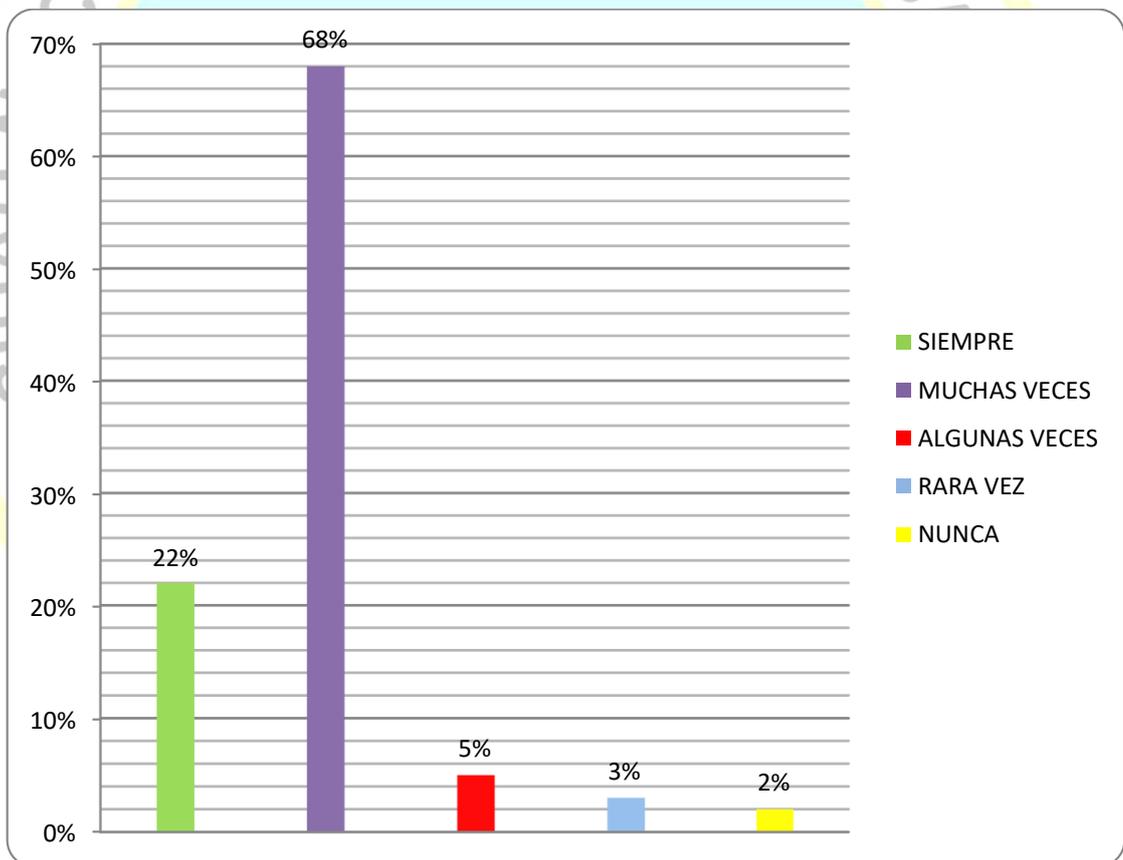


Figura N° 3

Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Canales de Comunicación

INTERPRETACION

El 68% de los encuestados respondieron que muchas veces, el 22% que siempre, el 5% que algunas veces, el 3% que rara vez y el 2% que nunca.

Los encuestados en su mayoría manifiestan que la Gerencia Participativa influye en el mejoramiento del Clima Organizacional en el Ministerio de Trabajo, en cuanto a los canales de comunicación.

¿En qué medida considera Usted que la Gerencia participativa influye en el mejoramiento del Clima Organizacional respecto al conocimiento del personal?

Tabla 4

Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Conocimiento del Personal

RESPUESTAS	N°	%
SÍ, EN GRAN MEDIDA	81	75%
SÍ, EN FORMA PARCIAL	16	15%
SÍ, EN ESCASA MEDIDA	11	10%
TOTAL	108	100%

Fuente: ELABORACION PROPIA

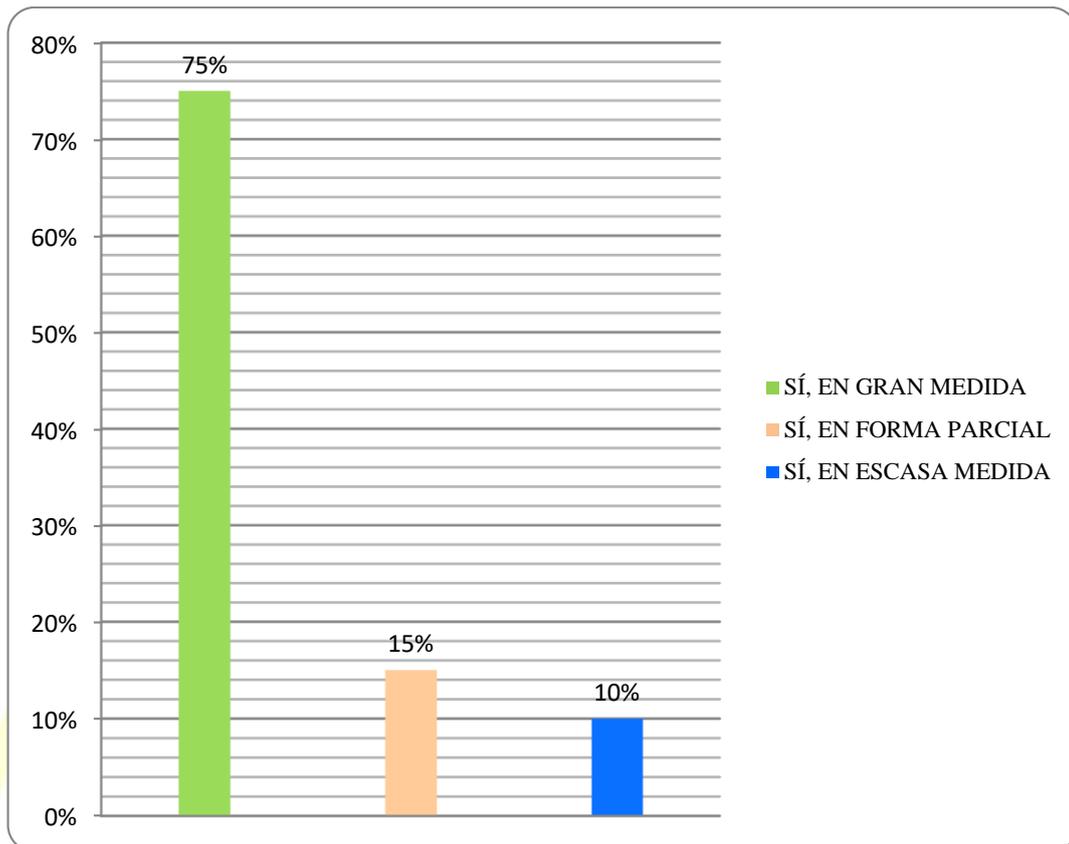


Figura N° 4

Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Conocimiento del Personal

INTERPRETACION.

El 78% de los encuestados respondieron si, en gran medida, el 15%, si en forma parcial y el 10% que si, en escasa medida.

La mayoría de los encuestados opinó que la Gerencia Participativa influye en el mejoramiento del Clima Organizacional, en cuanto al conocimiento del personal,

¿Considera Usted que la Gerencia Participativa influyen en el Mejoramiento del Clima Organizacional, en cuanto a la Responsabilidad del Trabajador

Tabla 5

Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Responsabilidad del Trabajador

RESPUESTAS	N°	%
DEFINITIVAMENTE SI	67	62%
PROBABLEMENTE SI	27	25%
DEFINITIVAMENTE NO	11	10%
PROBABLEMENTE NO	3	3%
TOTAL	108	100

Fuente: ELABORACION PROPIA.

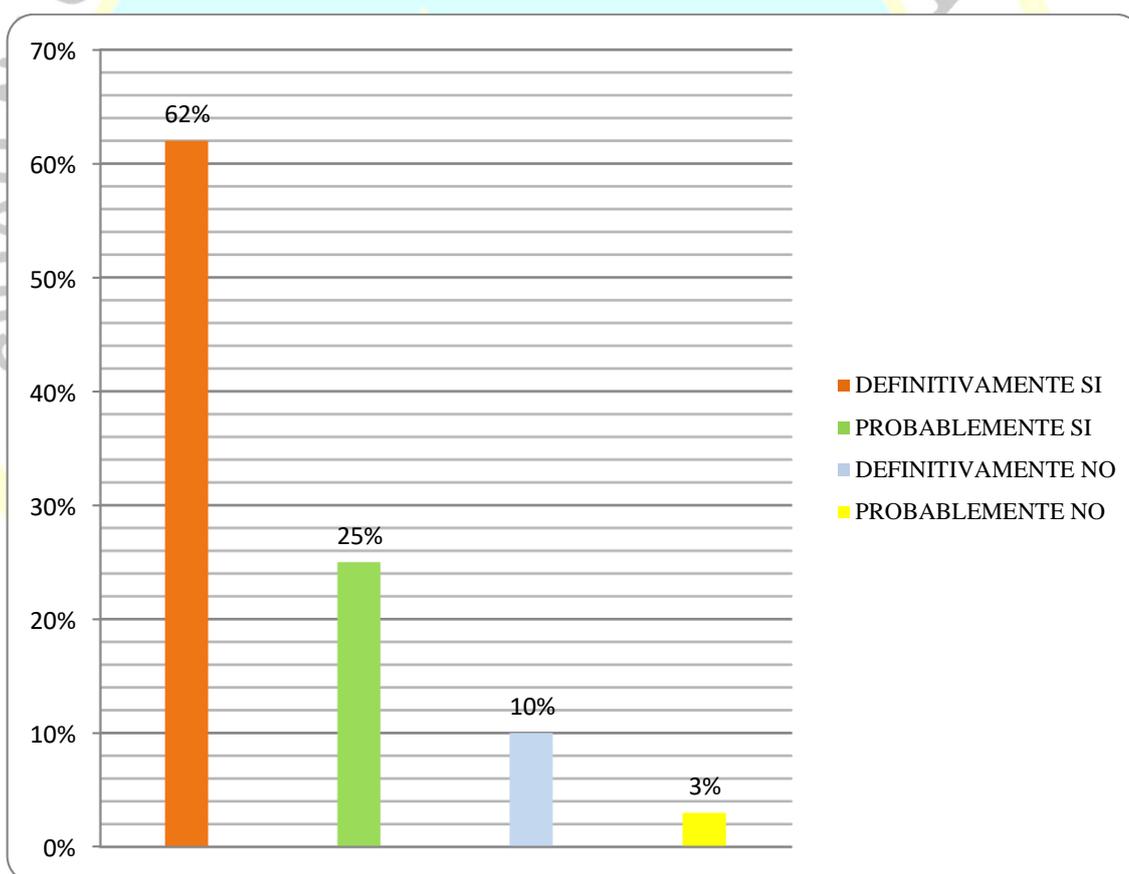


Figura N° 5

Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Responsabilidad del Trabajador

INTERPRETACION

El 62% de los encuestados respondieron que definitivamente si, el 25% que probablemente sí, el 10% que probablemente no y el 3% que definitivamente sí.

Las respuestas de la mayoría de los encuestados se interpretan en que la Gerencia Participativa, influye en el Mejoramiento del Clima Organizacional en cuanto a la responsabilidad del trabajador

¿Considera Usted que la Gerencia Participativa Influye en el Mejoramiento del Clima Organizacional, respecto al Horario de Trabajo en el Ministerio de Trabajo?

Tabla 6
Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ horario de Trabajo

RESPUESTAS	Nº	%
DEFINITIVAMENTE SI	70	65%
PROBABLEMENTE SI	25	23%
DEFINITIVAMENTE NO	8	7%
PROBABLEMENTE NO	5	5%
TOTAL	108	100

Fuente: ELABORACION PROPIA.

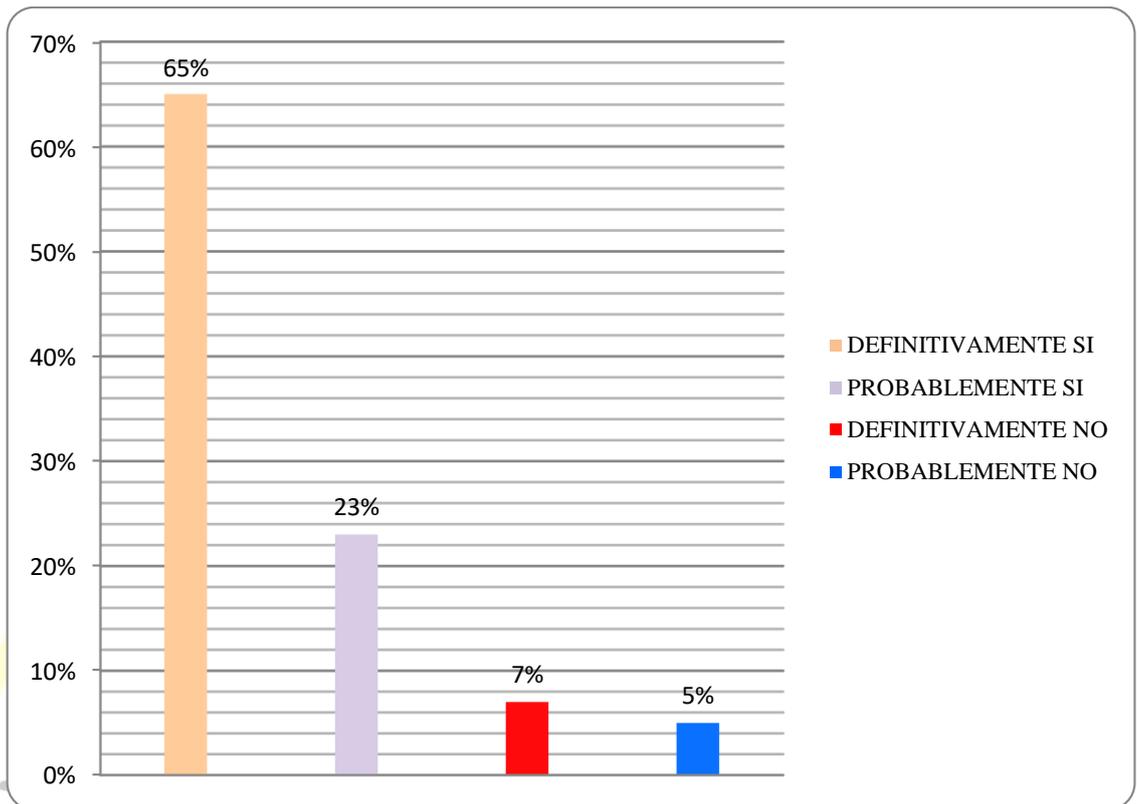


Figura N°6

Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ horario de Trabajo

INTERPRETACION.

El 65% de los encuestados respondieron que definitivamente si, el 23% probablemente sí, el 7% probablemente no y el 5% definitivamente no.

La mayoría de los encuestados sostiene que la Gerencia Participativa Influye en el Mejoramiento del Clima Organizacional, respecto al Horario de Trabajo en el Ministerio de Trabajo

7. ¿Con que frecuencia considera Usted Gerencia Participativa Influye en el Mejoramiento del Clima Organizacional, respecto al Beneficio de Salud que recibe el Trabajador en el Ministerio de Trabajo?

Tabla 7

Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Beneficio de Salud

RESPUESTAS	N°	%
SIEMPRE	67	63%
MUCHAS VECES	19	18%
ALGUNAS VECES	14	13%
RARA VEZ	4	4%
NUNCA	2	2%
TOTAL	106	100

Fuente: ELABORACION PROPIA

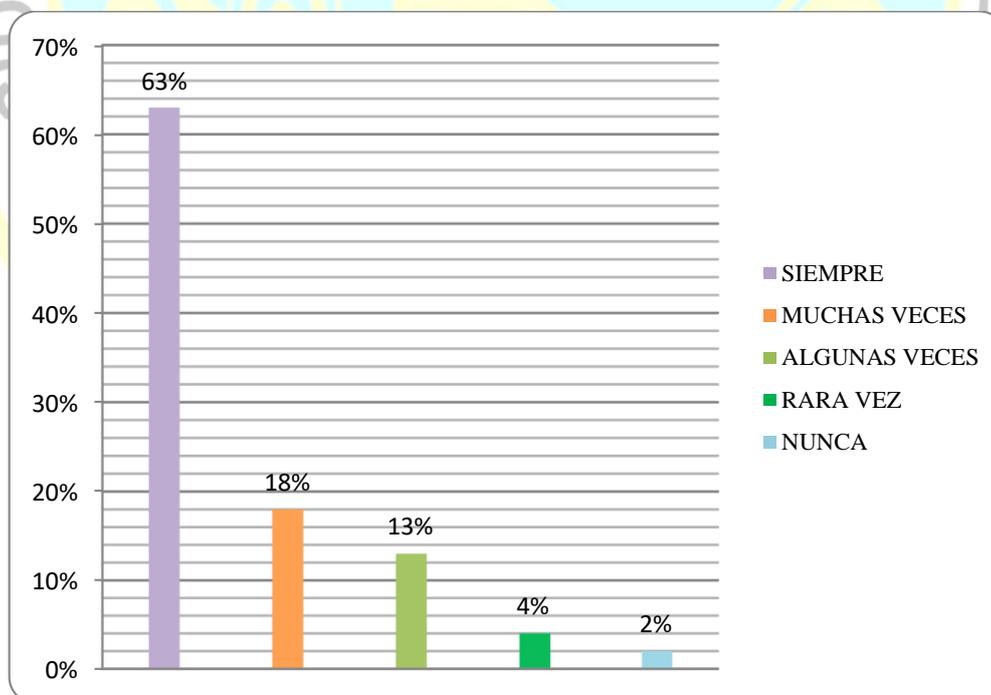


Figura N°7

Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Beneficio de Salud

INTERPRETACION

El 63% de los encuestados respondieron que siempre, el 18% que muchas veces, el 13% algunas veces, el 4% que rara vez y el 2% que nunca.

Los encuestados en su mayoría opinaron mediante sus respuestas que la Gerencia Participativa Influye en el Mejoramiento del Clima Organizacional, respecto al Beneficio de Salud que recibe el Trabajador en el Ministerio de Trabajo

8. ¿En qué medida considera Usted que la Gerencia Participativa Influye en el Mejoramiento del Clima Organizacional , respecto a la Remuneración del Trabajador en el Ministerio de Trabajo

Tabla 1

Gerencia Participativa y Clima Organizacional/Remuneración del Trabajador

RESPUESTAS	N°	%
Si, en gran medida	70	66%
Parcialmente	25	24%
Si, en escasa medida	11	10%
TOTAL	106	100

Fuente: ELABORACION PROPIA

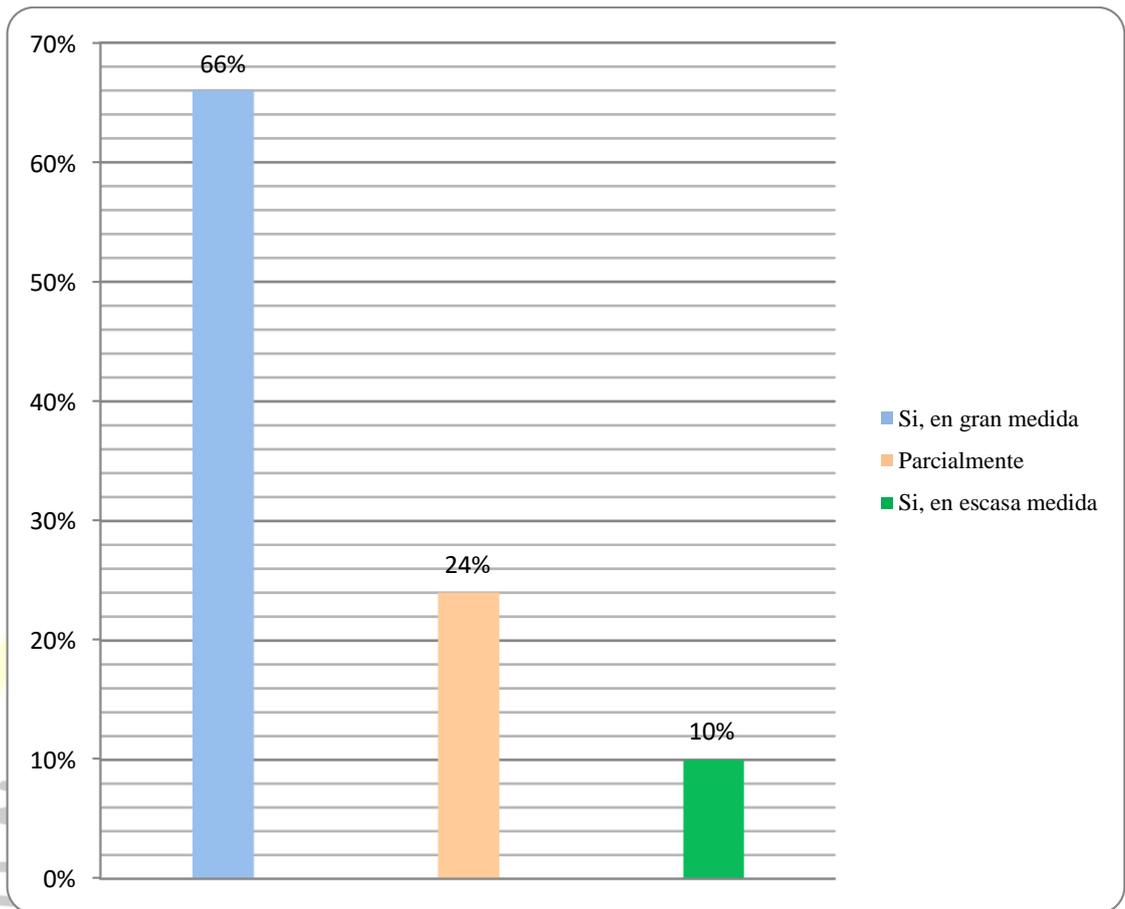


Figura N° 8

Gerencia Participativa y Clima Organizacional/Remuneración del Trabajador

INTERPRETACION

El 66% de los encuestados respondieron si, en gran medida, el 24% que parcialmente y el 10% que si, en escasa medida.

La mayoría de los encuestados consideran que La Gerencia Participativa Influye en el Mejoramiento del Clima Organizacional, respecto la Remuneración del Trabajador en el Ministerio de Trabajo

9. ¿Considera Usted que la Gerencia Participativa Influye en el Mejoramiento del Clima Organizacional, respecto a las Aspiraciones del Trabajador en el Ministerio de Trabajo?

Tabla 2

Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Aspiraciones del Trabajador

RESPUESTAS	N°	%
DEFINITIVAMENTE SI	97	69%
PROBABLEMENTE SI	29	21%
DEFINITIVAMENTE NO	8	6%
PROBABLEMENTE NO	6	4%
TOTAL	140	100

Fuente: ELABORACION PROPIA

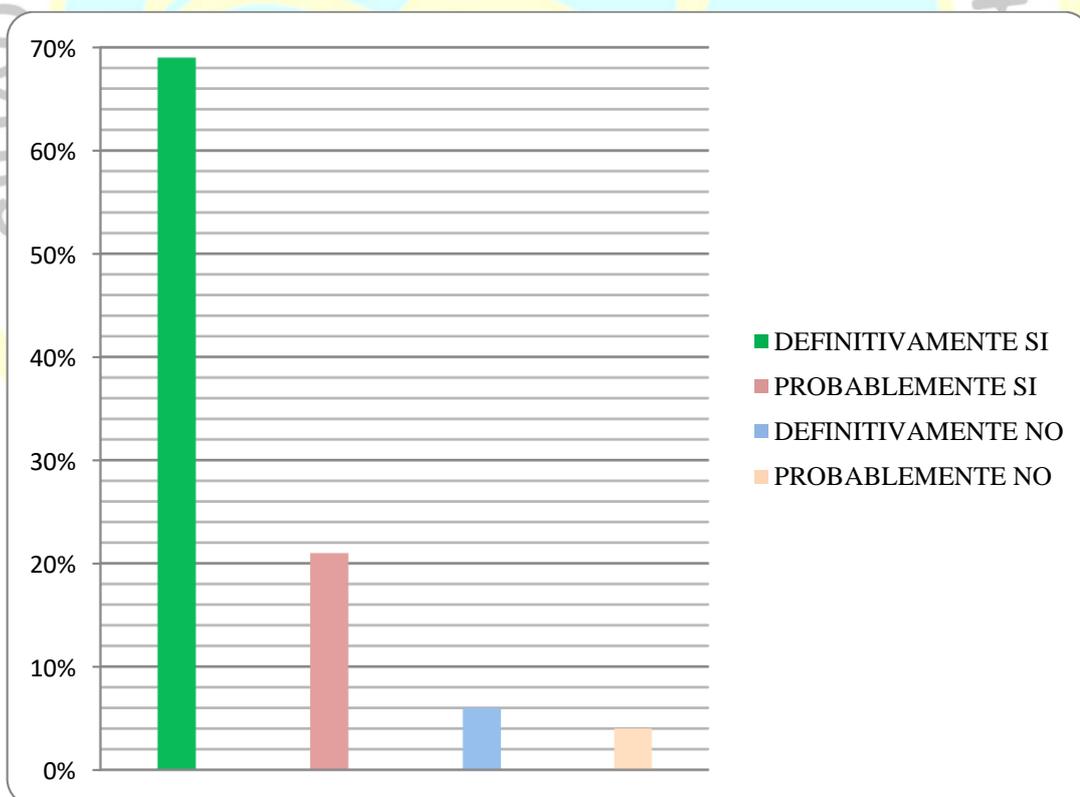


Figura N° 9

Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Aspiraciones del Trabajador

INTERPRETACION

El 69% de los encuestados respondieron que definitivamente sí, el 21% probablemente sí, el 6% probablemente sí y el 4% definitivamente no.

Para los encuestados La Gerencia Participativa Influye en el Mejoramiento del Clima Organizacional, respecto al Horario de Trabajo en el Ministerio de Trabajo

10. ¿Con qué frecuencia considera Usted que la Gerencia Participativa influyen el Mejoramiento del Clima Organizacional en el Ministerio de Trabajo respecto al Medio Ambiente donde realiza el Trabajo?

Tabla 10
Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Medio Ambiente donde Realiza el Trabajo

RESPUESTAS	Nº	%
SIEMPRE	62	58%
MUCHAS VECES	23	22%
ALGUNAS VECES	13	12%
RARA VEZ	6	6%
NUNCA	2	2%
TOTAL	106	100

Fuente: Elaboración propia

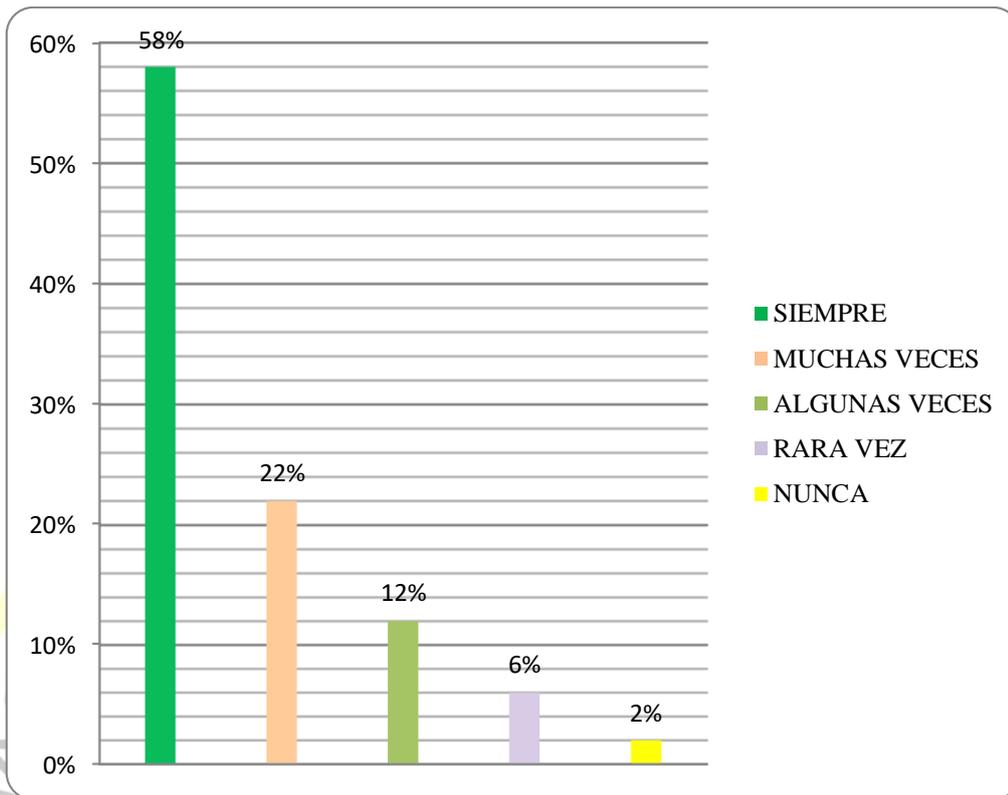


Figura N° 10

Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Medio Ambiente donde Realiza el Trabajo

INTERPRETACIÓN

El 58% de los encuestados respondieron que siempre, el 22% que muchas veces, el 12% algunas veces, el 6% rara vez y el 2% nunca.

La mayoría de los encuestados respondieron que la Gerencia Participativa influye en el Mejoramiento del Clima Organizacional en el Ministerio de Trabajo respecto al Medio Ambiente donde realiza el Trabajo

4.2 Contrastación de hipótesis

Para la contrastación de las hipótesis se ha considerado la utilización de la prueba no paramétrica denominada la chi cuadrada, por lo tanto se han construido tablas de

doble entrada con las frecuencias observadas y las frecuencias esperadas con la finalidad de determinar la influencia de la Variable Independiente sobre la Variable Dependiente, en base al procedimiento que a continuación se detalla:

HIPÓTESIS PRINCIPAL

H1: La Gerencia Participativa influye en el Mejoramiento del Clima Organizacional en el Ministerio de Trabajo.

Ho: La Gerencia Participativa no influye en el Mejoramiento del Clima Organizacional en el Ministerio de Trabajo.

Tabla 11
Gerencia Participativa y Clima Organizacional
Frecuencias Observadas

LA GERENCIA PARTICIPATIVA	CLIMA ORGANIZACIONAL					TOTAL
	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Rara vez	Nunca	
Siempre	5	13	2	1	1	22
Muchas veces	12	42	7	1	1	63
Algunas veces	4	5	6	1	0	16
Rara vez	1	1	1	0	0	3
Nunca	0	2	0	0	2	4
TOTAL	22	63	16	3	4	108

FUENTE: ELABORACION PROPIA

Tabla 12
Gerencia Participativa y Clima Organizacional
FRECUENCIAS ESPERADAS

GERENCIA PARTICIPATIVA	CLIMA ORGANIZACIONAL					TOTAL
	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Rara vez	Nunca	
Siempre	4.48	12.83	3.26	0.61	0.82	22.00
Muchas veces	12.83	36.75	9.33	1.75	2.34	63.00
Algunas veces	3.26	9.33	2.37	0.44	0.60	16.00
Rara vez	0.61	1.75	0.44	0.08	0.12	3.00
Nunca	0.82	2.34	0.60	0.12	0.12	4.00
TOTAL	22.00	63.00	16.00	3.00	4.00	108.00

FUENTE: ELABORACION PROPIA

Teniendo en cuenta que la muestra es una muestra aleatoria simple, la estadística de prueba es:

$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

Se observa que cuando Ho es verdadero X², sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con (5-1) (5-1) = 16, siendo el nivel de significación de 0.05, entonces la regla de decisión es la siguiente.

Rechazar la Hipótesis nula (Ho) si el valor calculado de X² es mayor o igual a 26.30.

Al calcular la estadística de prueba $X^2 = \sum \frac{(0-2)^2}{E} = 47.39$

Entonces la decisión estadística que se observa es que $47.39 > 26.30$ entonces se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis planteada.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

H1: La Gerencia Participativa influye en el Mejoramiento del Clima Organizacional respecto a las Relaciones Interpersonales

Ho: La Gerencia Participativa no influye en el Mejoramiento del Clima Organizacional, respecto a las Relaciones Interpersonales.

Tabla 13
Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Relaciones Interpersonales
Frecuencias Observadas

LA GERENCIA PARTICIPATIVA	CLIMA ORGANIZACIONAL/ RELACIONES INTERPERSONALES				TOTAL
	Definitiv. si	Probabl. si	Definitiv. No	Probabl. No	
Definitivamente si	59	8	4	2	73
Probablemente si	8	7	3	1	19
Definitivamente no	4	3	1	1	9
Probablemente no	2	1	1	3	7
TOTAL	73	19	9	7	108

FUENTE: ELABORACION PROPIA

Tabla 14

Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Relaciones Interpersonales

Frecuencias Esperadas

GERENCIA PARTICIPATIVA	CLIMA ORGANIZACIONAL/ RELACIONES INTERPERSONALES				TOTAL
	Definitiv. si	Probabl. si	Definitiv. no	Probabl. No	
	Definitivamente si	49.34	12.84	6.08	
Probablemente si	12.84	3.34	1.58	1.24	19.00
Definitivamente no	6.08	1.58	0.75	0.59	9.00
Probablemente no	4.74	1.24	0.59	0.43	7.00
TOTAL	73.00	19.00	9.00	7.00	108.00

FUENTE : ELABORACION PROPIA

Teniendo en cuenta que la muestra es una muestra aleatoria simple, la estadística de prueba es:

$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

Se observa que cuando H_0 es verdadero X^2 , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con $(4-1) (4-1) = 9$ siendo el nivel de significación de 0.05, entonces la regla de decisión es la siguiente.

Rechazar la Hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de X^2 es mayor o igual a 16.92.

Al calcular la estadística de prueba $X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E} = 32.78$

Entonces la decisión estadística que se observa es que $32.78 > 16.92$ entonces se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis planteada.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

H2: La Gerencia Participativa influye en el Mejoramiento del Clima Organizacional respecto los Canales de Comunicación.

Ho: La Gerencia Participativa no influye en el Mejoramiento del Clima Organizacional respecto a los Canales de Comunicación.

Tabla 3

Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Canales de Comunicación

Frecuencias Observadas

GERENCIA PARTICIPATIVA	CLIMA ORGAIZACIONAL/ CANALES DE COMUNICACION					TOTAL
	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Rara vez	Nunca	
Siempre	11	10	1	1	1	24
Muchas veces	11	62	1	0	0	74
Algunas veces	1	1	1	1	1	5
Rara vez	1	1	1	0	0	3
Nunca	0	0	1	1	0	2
TOTAL	24	74	5	3	2	108

FUENTE : ELABORACION PROPIA

Tabla 16

Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Canales de Comunicación

Frecuencias Esperadas

GERENCIA PARTICIPATIVA	CLIMA ORGANIZACIONAL/ CANALES DE COMUNICACION					TOTAL
	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Rara vez	Nunca	
Siempre	5.33	16.44	1.11	0.67	0.45	24.00
Muchas veces	16.44	50.70	3.43	2.06	1.37	74.00
Algunas veces	1.11	3.43	0.23	0.14	0.09	5.00
Rara vez	0.67	2.06	0.14	0.08	0.05	3.00
Nunca	0.45	1.37	0.09	0.05	0.04	2.00
TOTAL	24.00	74.00	5.00	3.00	2.00	108.00

FUENTE: ELABORACION PROPIA

Teniendo en cuenta que la muestra es una muestra aleatoria simple, la estadística de prueba es:

$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

Se observa que cuando H_0 es verdadero X^2 , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con $(5-1) (5-1) = 16$ siendo el nivel de significación de 0.05, entonces la regla de decisión es la siguiente.

Rechazar la Hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de X^2 es mayor o igual a 26.30

Al calcular la estadística de prueba $X^2 = \sum \frac{(0-2)^2}{E} = 80.38$

Entonces la decisión estadística que se observa es que $80.38 > 26.30$ entonces se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis planteada.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

H3: La Gerencia Participativa influye en el Mejoramiento del Clima Organizacional respecto a Conocimiento del Personal.

H₀: La Gerencia Participativa no influyen en Mejoramiento del Clima Organizacional respecto a Conocimiento del Personal.

Tabla 4

**Gerencia Participativa y Clima Organizacional/Conocimiento del Personal
Frecuencias Observadas**

GERENCIA	CLIMA ORGANIZACIONAL/ CONOCIMIENTO DEL PERSONAL			TOTAL
	Si, en gran medida	Si, en forma parcial	Si, en escasa medida	
PARTICIPATIVA				
Si, en gran medida	70	9	2	81
Si, en forma parcial	8	4	4	16
Si, en escasa medida	3	3	5	11
TOTAL	81	16	11	108

FUENTE: ELABORACION PROPIA

Tabla 18

**Gerencia Participativa y Clima Organizacional/ Conocimiento del Personal
Frecuencias Esperadas**

GERENCIA	CLIMA ORGANIZACIONAL/CONOCIMIENTO DEL PERSONAL			TOTAL
	Si, en gran medida	Si, en forma parcial	Si, en escasa medida	
PARTICIPATIVA				
Si, en gran medida	60.75	12.00	8.25	81.00
Si, en forma parcial	12.00	2.37	1.63	16.00
Si, en escasa medida	8.25	1.63	1.12	11.00
TOTAL	81.00	16.00	11.00	108.00

FUENTE: ELABORACION PROPIA

Teniendo en cuenta que la muestra es una muestra aleatoria simple, la estadística de prueba es:

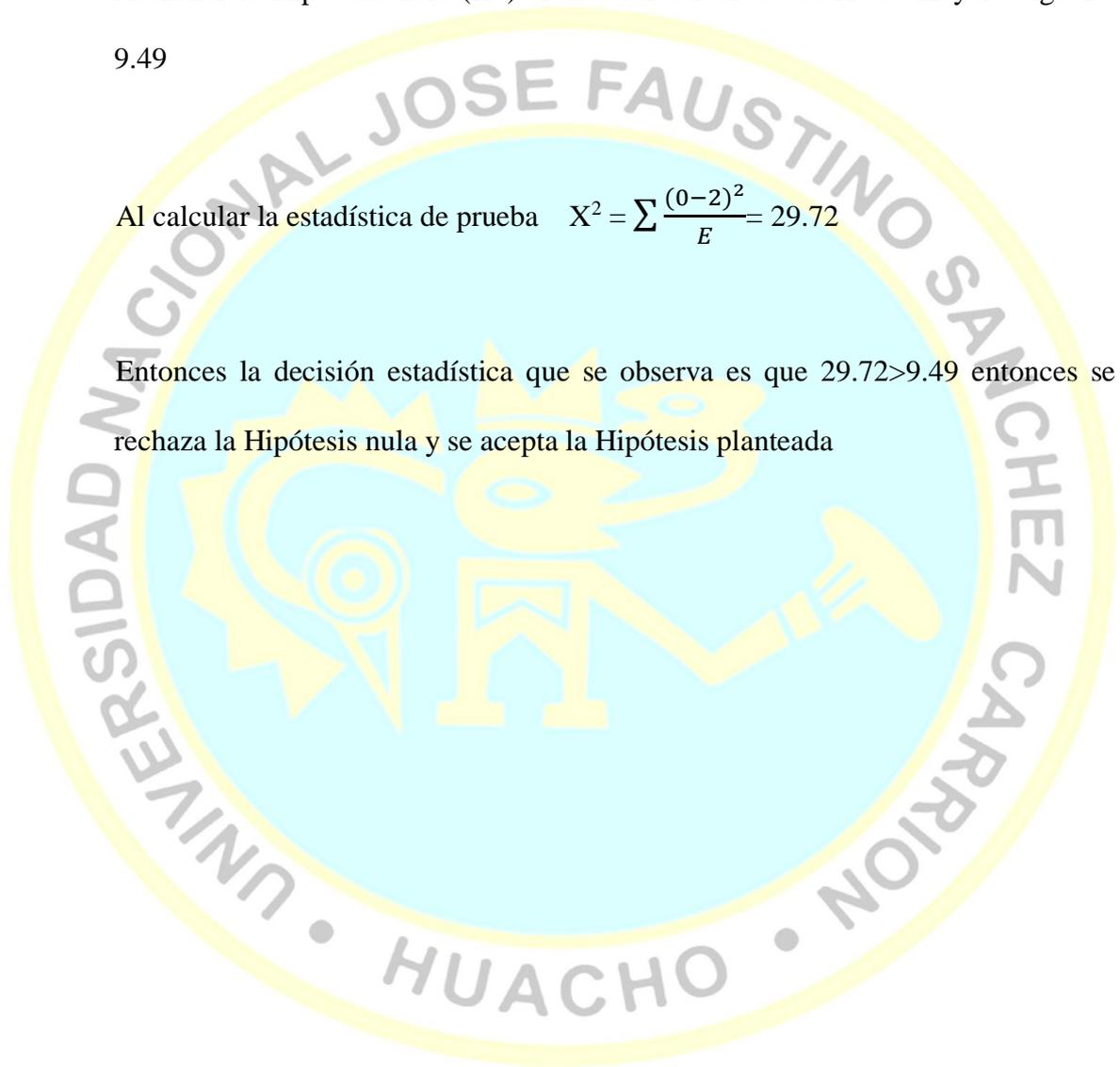
$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

Se observa que cuando H_0 es verdadero X^2 , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con $(3-1) (3-1) = 4$ siendo el nivel de significación de 0.05, entonces la regla de decisión es la siguiente.

Rechazar la Hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de X^2 es mayor o igual a 9.49

Al calcular la estadística de prueba $X^2 = \sum \frac{(0-2)^2}{E} = 29.72$

Entonces la decisión estadística que se observa es que $29.72 > 9.49$ entonces se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis planteada



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

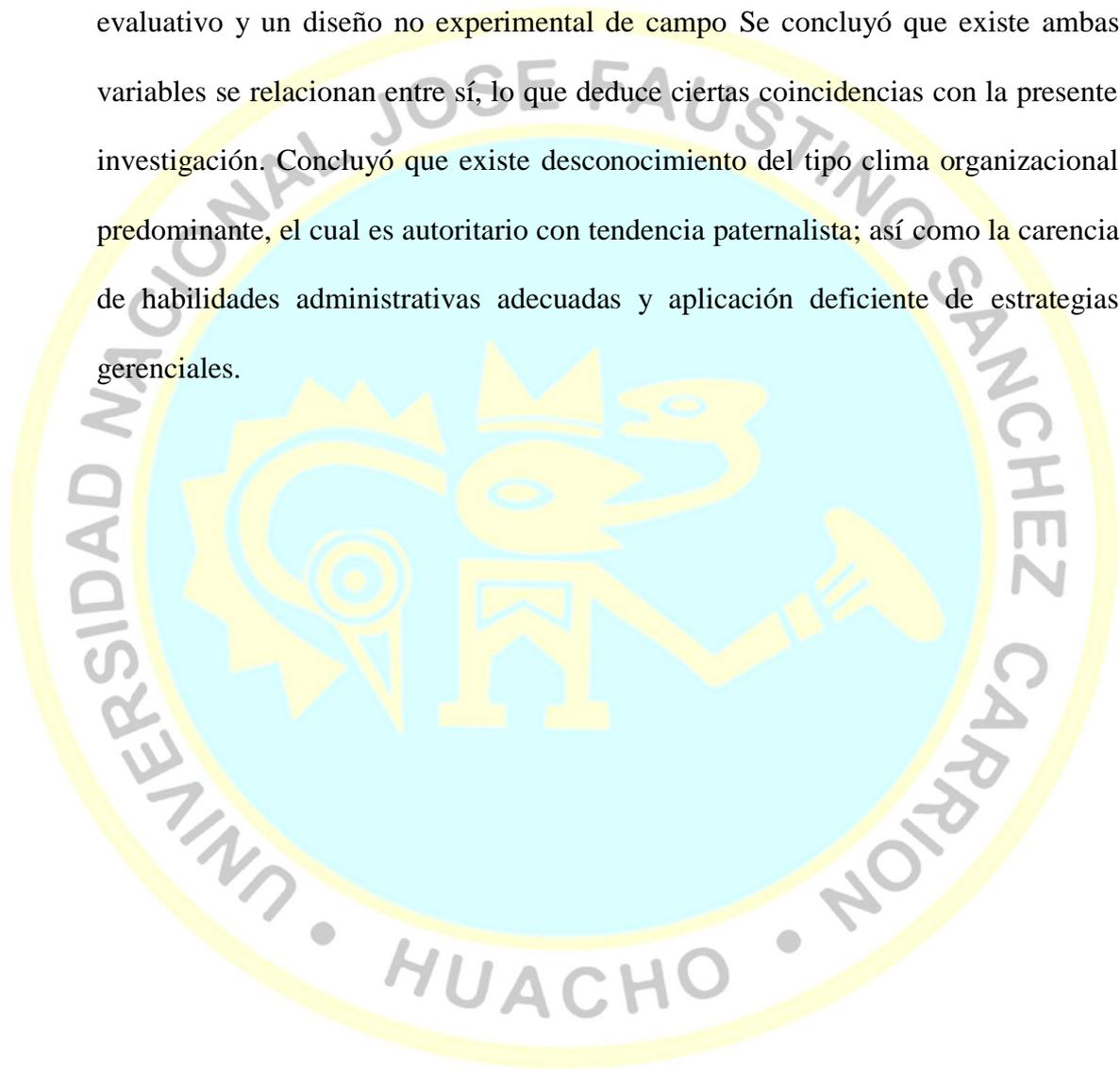
5.1 Discusión de resultados

En relación con los resultados obtenidos en la presente Tesis se aprecia que las Hipótesis planteadas fueron aceptadas demostrando con ello que la Gerencia Participativa, influye en el mejoramiento del Clima Organizacional

En relación a la Hipótesis principal teniendo en cuenta los antecedentes tomados en cuenta en la presente Tesis coincide con Pelaez, O. Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos

Se pudo determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. Aplico una escala de Clima Organizacional a un grupo de 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú y un Cuestionario de Satisfacción a sus respectivos clientes. La Hipótesis Principal señalaba que existía relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en el sentido que al mejorar el Clima Organizacional se incrementa la Satisfacción del Cliente. La principal conclusión comprobó que hay relación entre las dos variables, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó que las Relaciones Interpersonales, el Estilo de Dirección, el Sentido de Pertenencia, la Retribución, la Estabilidad, la Claridad y Coherencia de la Dirección y los Valores Colectivos se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. No se encontró relación entre la Distribución de Recursos y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

Encontramos coincidencias también en la investigación realizada por **Olaizola, R.** Clima Organizacional y Desempeño Gerencial del Personal Directivo en la E.B. “Dr. Francisco Espejo realizó la evaluación del Clima organizacional y desempeño gerencial del personal directivo hacia una gestión de calidad, se utilizó como línea de investigación los procesos gerenciales, enmarcados en el tipo de estudio evaluativo y un diseño no experimental de campo Se concluyó que existe ambas variables se relacionan entre sí, lo que deduce ciertas coincidencias con la presente investigación. Concluyó que existe desconocimiento del tipo clima organizacional predominante, el cual es autoritario con tendencia paternalista; así como la carencia de habilidades administrativas adecuadas y aplicación deficiente de estrategias gerenciales.



CAPÍTULO VI

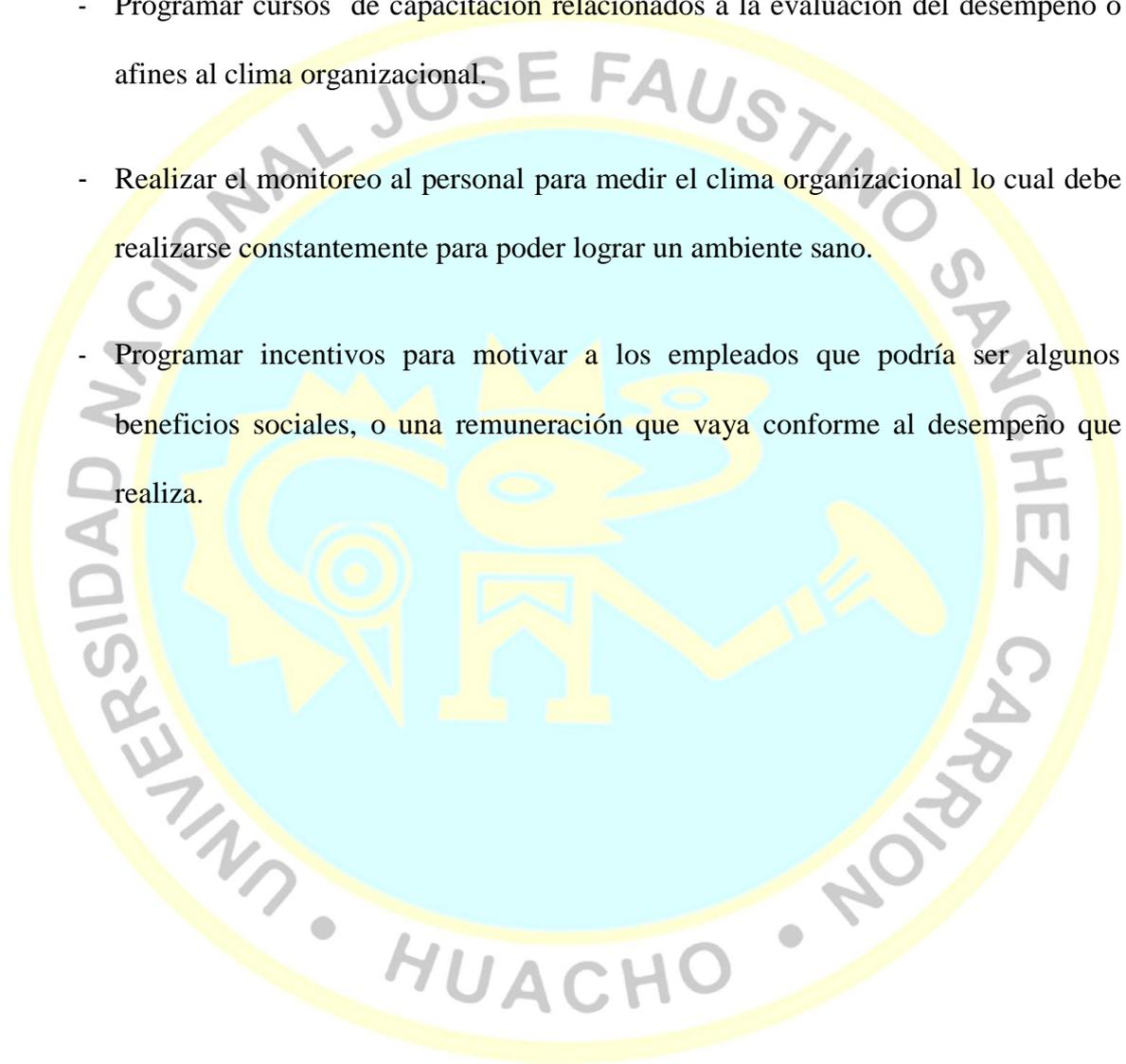
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- En merito a los resultados obtenidos podemos concluir que la Gestión Gerencial influye significativamente en el Mejoramiento del Clima Organizacional, por cuanto la decisión estadística que se observa es que $47.39 > 26.30$ entonces se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis planteada.
- Gestión Gerencial influye significativamente en el Mejoramiento del Clima Organizacional en cuanto a las Relaciones Interpersonales por lo cual la decisión estadística que se observa es de $47.39 > 26.30$ entonces se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis planteada.
- Gestión Gerencial influye significativamente en el Mejoramiento del Clima Organizacional en cuanto a los Canales de Comunicación, observándose como resultado que $80.38 > 26.30$ entonces se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis planteada
- Gestión Gerencial influye significativamente en el Mejoramiento del Clima Organizacional en cuanto al conocimiento del personal, el cual arrojo como resultado $29.72 > 9.49$ entonces se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis planteada

Recomendaciones

- Se recomienda a la Gerencia tomar las medidas pertinentes para la implementación de programas que ayuden a mejorar el Clima Organizacional
- Programar cursos de capacitación relacionados a la evaluación del desempeño o afines al clima organizacional.
- Realizar el monitoreo al personal para medir el clima organizacional lo cual debe realizarse constantemente para poder lograr un ambiente sano.
- Programar incentivos para motivar a los empleados que podría ser algunos beneficios sociales, o una remuneración que vaya conforme al desempeño que realiza.



REFERENCIAS

7.1 Fuentes Bibliográficas

Alcon, N. (2014). Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral de los Docentes de las Escuelas Básicas . España: Universidad de Carabobo.

Alles, M. (2008). comportamiento organizacional. Argentina Granica S.A.

Anthony, W. P. (2013). La Gerencia Participativa. Chile: probidad.

Brunet, L. (1989). El clima de trabajo en las organizaciones. México: trillas.

Cardona, P. y. (2007). El liderazgo de equipo. En: Paradigmas de Liderazgo. . España: Mc. Graw.

Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2014). Conference on Trade, Markets and Sustainability (ICTMS-2013) 133: 291-303. La India: Markets and Sustainability (ICTMS-2013) 133: 291-303.

Chavez, T. (2007). Análisis de los Factores en la motivación del Personal Docente: Estudio de Caso del Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios No. Madrid: CBETIS.

Di Lorenzo, J. (1998). Modelo de Motivación Estratégica Hacia Un Gerencia Participativa. España: Universidad de Carabobo.

Fonseca, M. (2008). Comunicación Oral, Fundamentos y Práctica Estratégica. México: Pearson.

Lencioni, P. (2005). Las Cinco Definiciones de un Equipo. España: Empresa Activa.

- Luengo, Y. (2013). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Docente en Centros de Educación Inicial. Venezuela: Universidad de Zulia.
- Mendez, C. (2006). Clima organizacional. Colombia- Rosario: Colombia: Universidad del Rosario.
- Mino, E. (2014). Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque. Lambayeque: USAT.
- Olaizola, R. (2012). Clima Organizacional y Desempeño Gerencial del Personal Directivo en la EB DR Francisco Espejo. España: Universidad de Carabobo.
- Pelaez, O. (2010). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos . Lima: UNMSM.
- Pulache, R. (2014). Uso de las teorías motivacionales de Herzberg y McClland para mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa J.E Construcciones Generales. Lima Peru: UNTELS.
- Quispe, E. (2015). clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha. Andahuaylas: Universidad Jose Maria Arguedas .
- Rodriguez, D. (1999). Gestión organizacional. Chile: P y V. Chile: P y V.
- Schneider. (1983). Individual dif ferences and organizational climate I: the research questionnaire development, personnel psycholog . USA: Universidad de Mayland.
- Toro. (2005). Clima organizaciona. Colombia: Perfil de empresas Colombianas. Medellín: Cincel.

7.2 Fuentes Electrónicas

Chiavenato. (28 de abril de 1992). www.eumed.net/libros. Recuperado el 02 de enero de 2018, de [www.eumed.net/libros: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html)

Luthans. (2008). Recuperado el 2018, de www.academia.edu/35358744/Base_teis_utrlla

Parker, M. (23 de marzo de 2001). www.gestiopolis.com. Recuperado el 08 de marzo de 2018, de [www.gestiopolis.com: https://www.gestiopolis.com/mary-parker-follet-sus-aportes-a-la-administracion/](https://www.gestiopolis.com/mary-parker-follet-sus-aportes-a-la-administracion/)



DR. JUAN CARLOS REYES ULFE

ASESOR



DR. TIMOTEO SOLANO ARMAS]
PRESIDENTE

DR. MIGUEL ANGEL LUNA NEYRA]
SECRETARIO

DR CARLOS MAXIMO GONZALES AÑORGA]
VOCAL