

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



Ambiente laboral y gestión administrativa en la Dirección
Regional de Educación de Ancash, período 2016

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADORA
PÚBLICA**

Autora:

Vega Minaya, Yaquelin Verónica

Asesor:

Dr. Medrano Acuña, Walter

Huaraz – Perú

2017

PALABRAS CLAVE

TEMA	AMBIENTE LABORAL, GESTIÓN ADMINISTRATIVA
ESPECIALIDAD	CONTABILIDAD

KEYWORDS

THEME	LABOR ENVIRONMENT, ADMINISTRATIVE MANAGEMENT
SPECIALTY	ACCOUNTING

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

5. Ciencias Sociales

5.2 Economía y Negocios

5.2.3. Relaciones Industriales

TÍTULO

**AMBIENTE LABORAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA
DIRECCION REGIONAL DE EDUCACION DE ANCASH, PERÍODO
2016**

TITLE

**LABOR ENVIRONMENT AND ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN
THE REGIONAL DIRECTION OF EDUCATION OF ANCASH, PERIOD
2016**

RESUMEN

La investigación cuyo título fue “ambiente laboral y gestión administrativa en la Dirección Regional de Educación de Ancash, período 2016”, tuvo como objetivo determinar como el ambiente laboral influye en la gestión administrativa.

La investigación fue del tipo descriptivo y diseño no experimental. Se utilizó como técnica el análisis documental y la encuesta, como instrumentos, la ficha de análisis documental y el cuestionario. La población fue de 110 servidores públicos de la entidad y la muestra de 83 trabajadores.

Los resultados obtenidos, demostraron que el ambiente laboral influye negativamente en la gestión administrativa de la Dirección Regional de Educación de Ancash, período 2016, toda vez que el 51.81% de los encuestados afirmaron que nunca la entidad integra planes estratégicos, tecnológicos y otros para el uso adecuado de los recursos financieros, económicos y humanos; el 55.42% expresaron que nunca los servidores se sintieron satisfechos con las condiciones laborales; y el 56.63% consideraron que nunca la entidad supervisa y realiza el seguimiento de actividades, tareas y procesos.

ABSTRACT

The research whose title was work environment and administrative management in the Regional Office of Education of Ancash, period 2016, aimed to determine how the work environment influences administrative management.

The research was of the descriptive type and non-experimental design. The documentary analysis and the survey were used as a technique, as instruments, the documentary analysis form and the questionnaire. The population was 110 public servants of the entity and the sample of 83 workers.

The results obtained, showed that the work environment has a negative influence on the administrative management of the Regional Education Office of Ancash, 2016, since 51.81% of the respondents said that the entity never integrates strategic, technological and other plans for the adequate use of financial, economic and human resources; 55.42% said that the servers never felt satisfied with the working conditions; and 56.63% considered that the entity never supervised and monitored activities, tasks and processes.

ÍNDICE

	PG.
PALABRA CLAVE	i
TÍTULO	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT.....	iv
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes y Fundamentación Científica	1
1.2. Justificación de la Investigación	4
1.3. Problema.....	5
1.4. Conceptualización y Operacionalización de las Variables	6
1.5. Hipótesis	51
1.6. Objetivos.....	51
II. METODOLOGÍA	52
2.1. Tipo y diseño de investigación	52
2.2. Técnicas e Instrumentos de Investigación	55
2.3. Procesamiento y Análisis de la Información	56
III: RESULTADOS	57
IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	71
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
VI. DEDICATORIA	76
VII. AGRADECIMIENTO.....	77
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	78
ANEXOS	80

I. INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

Entre los antecedentes con relativa similitud al tema de investigación podemos hacer referencia de:

(Corso, 2014). En su tesis de titulación como contador Público denominado: **“Evaluación de la efectividad del clima organizacional implantado en las entidades Públicas Ecuatorianas”**. Tuvo como objetivo general exponer el análisis efectuado sobre el funcionamiento del clima organizacional imperante en entidades públicas, en cuanto a la metodología la investigación fue de tipo descriptivo, diseño transversal, la población estuvo conformada por entidades del sector público, la muestra de estudio fue toda la población conformada por 68 entidades parte de la población, la técnica empleada fue la encuesta y el instrumento el cuestionario.

Según resultados de la investigación se concluye que el clima organizacional en las entidades del sector público está orientado a facilitar la interrelación del empleado con el entorno y los compañeros, así mismo la evaluación del clima organizacional realizado en las entidades del sector público seleccionadas ha permitido evidenciar las deficiencias o debilidades.

(Moloche, 2014). En su tesis denominada **Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur**, tuvo como objetivo general Determinar en qué medida influye el Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la sede administrativa de la UGEL N°01- Lima Sur 2009., en cuanto a la metodología la investigación fue de tipo descriptivo, la población estuvo conformada totalidad del personal administrativo que labora en la sede administrativa de la Urgel N° 1 de Lima Sur, como técnica de investigación se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario de 72 preguntas establecidas.

Según resultados de la investigación se concluye que El clima institucional, expresado en el potencial humano, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza.

(Ordoñez M. , 2013). En su tesis para optar el grado académico de Ingeniero comercial denominada **“Propuesta de sistema de gestión administrativo para la compañía Poison S.A.”**. Tuvo como objetivo Desarrollar una propuesta estratégica mediante un análisis de gestión administrativa practicado en la Empresa POISON S.A con la finalidad de hacer eficiente el trabajo de los colaboradores., en cuanto a la metodología fue una investigación inductiva - descriptiva , El estudio se realizará en una empresa de importación y venta al por mayor y menor de accesorios para la instalaciones de GLP, la población objeto es de 4 colaboradores, que se encuentran laborando en la ciudad de Guayaquil, se aplicará la técnica de la entrevista, la observación e información que puede ser recabada en la misma empresa con el personal que labora dentro de la oficina.

Según los resultados de la investigación se concluyó que Poison S.A. no tiene definida la Visión y Misión de su empresa, en el presente estudio se logró elaborar las mismas en coordinación con la Gerencia General, asimismo Con el manual los colaboradores conocerán sobre la estructura de la organización desde sus inicios, como está constituida, sus procedimientos, y las políticas con las que cuentan, ya que estas deben ser respetadas para reducir errores operativos y evitar problemas en su estructura organizacional.

(Williams, 2013). En su tesis de maestría en psicología con orientación laboral y organizacional denominado **“estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia publica “tuvo como objetivo general** conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral de una dependencia municipal, en cuanto a la metodología de investigación fue de tipo

descriptivo, diseño transversal, la población estuvo conformado por entidades del sector público, la muestra de estudio fue toda la población conformada por 20 encuestados de la población, la técnica empleada fue la encuestada y el instrumento liderazgo, motivación, comunicación, espacio físico y trabajo en equipo con 5 ítems cada una que da un total de 25 ítems, el modo de respuesta es de opción múltiple (nunca, casi nunca, a veces y siempre).

Según resultados de la investigación se concluye que el clima organizacional en las entidades del sector público está orientado a facilitar la interrelación del empleado con el entorno y los compañeros, así mismo la evaluación del clima organizacional realizado en las entidades del sector público seleccionadas ha permitido evidenciar las deficiencias o debilidades.

(Vargas L. , 2010). En su tesis de magister en administración del desarrollo humano y organizacional denominado **propuesta de mejoramiento del clima laboral de la alcaldía de santa rosa de cabal tuvo como objetivo general** identificar el clima laboral en la administración municipal de santa rosa de cabal, en cuanto a la metodología de investigación cuantitativo en un nivel descriptivo, no experimental, transversal, la población todos los niveles (directivos o libre nombramiento, funcionarios de carrera administrativa, obreros y contratistas que permanecen en apoyo a la gestión), siendo un total de 137 personas, la muestra de estudio estuvo conformada por el 97 % del universo. El 3% restante se encontraba en periodo de vacaciones al momento de la aplicación del instrumento, muestran un buen nivel de aceptación, siendo las relaciones con el equipo de trabajo el factor con más alta calificación con un 83%, notándose a funcionarios comprometidos con la entidad, siendo esta la “percepción que tiene el trabajador sobre la calidad de las relaciones entre él y los miembros de su equipo de trabajo. Involucra en su percepción, el trato, el respeto, el apoyo, la comunicación y la empatía”.

(Manottupa, 2013). En su tesis denominada *“Desarrollo de un sistema de información para soporte de decisiones en el proceso de planificación de compras en una MYPE comercial de productos para bisutería”*, concluye que el sistema permite generar una lista de compras de productos sugeridos; además, controlar los procesos de la empresa dentro de las áreas de almacén y ventas. Con respecto al proceso de compras, sólo lo soporta hasta el punto de generación del listado de adquisiciones. El método de Holt-Winters, utilizado en el desarrollo del presente proyecto de fin de carrera, fue adecuado para obtener el valor sugerido de la cantidad de productos a comprar según las tendencias de los valores históricos de ventas de los productos en la MYPE ya que consideraba la tendencia y estacionalidad de las ventas. El sistema ERP seleccionado fue adecuado para poder adaptarlo y cubrir las necesidades de la MYPE comercial de productos de bisutería, esto porque fue entendible para el desarrollo de nuevas funcionalidades.

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El marco teórico y el resultado de la presente investigación serán de mucha utilidad para los estudiantes y profesionales de la contabilidad, lo que servirá de en el proceso de formación profesional, así como en sus actividades laborales. Asimismo, permitirá que los servidores y usuarios de la Dirección Regional de Educación de Ancash, garanticen un servicio de calidad, por ende, mejorar la gestión administrativa.

Desde el punto de vista teórico, la presente investigación es relevante, ya que permite conocer la teoría del clima laboral y la gestión administrativa, así como los conceptos cuidadosamente elaborados que podrán ser fuente de información para otras investigaciones acerca del tema.

La investigación permitió conocer, en qué ambiente laboral se desenvuelven los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Ancash (DREA); así como conocer el estado situacional de la gestión administrativa de la entidad,

habiéndose advertido la existencia de debilidades y/o deficiencias del sistema de recursos humanos y respectivas causas, lo que permitirá que los directivos de la institución adopten las medidas correctivas del caso.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación es de vital importancia, dado a que servirá de base para iniciar nuevas investigaciones relacionadas con el clima laboral y la gestión administrativa, ya que se convierte en un modelo para llevar a cabo investigaciones de similar naturaleza.

La investigación se llevó a cabo, con la finalidad de corroborar la relación existente entre el clima organizacional y la gestión administrativa de la DREA, habiendo contado para su ejecución con el tiempo requerido y los recursos humanos, materiales y financieros necesarios.

Los beneficios de la investigación son mayores a los costos en que se incurrieron.

1.3. PROBLEMA GENERAL

En la actualidad el ambiente laboral a pesar de que existen esfuerzos de las entidades públicas del país por mantener un buen clima laboral para sus colaboradores, más de la mitad de los empleados aseguran haber sufrido problemas en su centro de trabajo.

Así lo revela una encuesta de aptitud, en la cual los participantes reconocieron haber estado involucrado al menos una vez en inconvenientes con sus compañeros. Evitar estos conflictos dentro de las organizaciones se ha convertido en un punto clave para evitar que repercutan negativamente en los resultados de la compañía, por lo cual los directivos de la Dirección Regional de Educación deben saber cuándo intervenir y cortar situaciones que vayan en contra de la buena estrategia de las organizaciones son un factor clave en la vida de la sociedad e independientemente de la función que cumplen en ella,

requieren de personas que mediante su desempeño, permitan que estas alcancen los objetivos y metas para las cuales se crearon.

Actualmente las empresas buscan estar en el primer lugar en el mercado, siempre teniendo en cuenta la innovación y el mejoramiento continuo.

Desde el inicio de la formación de las empresas el hombre ha representado el factor más valioso, ya que su participación es imprescindible porque tiene el poder de dirigir el curso de las organizaciones y depende del directamente el buen funcionamiento de las mismas. Para que una organización sea competitiva requiere del trabajo comprometido de su talento humano, que su trabajo se desarrolle en un ambiente laboral adecuado.

Las organizaciones públicas como es el caso de la Dirección Regional de Educación de Ancash deben ser más eficientes en todas las tareas que la integran, para ello se hace necesario que los recursos con los que cuenta se aprovechen eficientemente, teniendo en cuenta su escasez. Optimizar los recursos es una tarea difícil porque las organizaciones son complejas, sobre todo por el hecho de que trabajan mucho con el factor humano.

Formulación del problema:

¿De qué forma el ambiente laboral influye en la gestión administrativa en la Dirección Regional de Educación de Áncash, período 2016?

1.4. CONCEPTUALIZACION Y OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

1.4.1. BASES TEÓRICAS

Clima organizacional

(Brunet, 2008). Define al clima organizacional como la percepción que posee el individuo de la empresa para la cual trabaja y la opinión formada en términos de autonomía individual, grado de estructura, obligación

exigida por el puesto, tipo de recompensas, consideraciones, agradecimiento, apoyo. Atendiendo a estas especificaciones, este autor señala la importancia del clima para el desarrollo, evolución, adaptación al medio exterior de cualquier organización.

Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

(Lewin, 1999). Explica que el comportamiento de los empleados es una función de la interacción de las características personales con el ambiente que rodea a la persona. El clima en las organizaciones comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades.

El clima organizacional puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño. Relacionado con el clima organizacional, los factores internos y externos de la organización afectan el desempeño de los integrantes de la empresa. Esto es así porque las características del medio de trabajo que son percibidas por los trabajadores de forma directa o indirecta influyendo en cierto modo en su comportamiento y rendimiento en el trabajo.

(Martínez, 2001). Dice que el clima laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la

relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Esta última definición pertenece a una persona que ha dedicado su vida profesional a investigar este tema, Alexis Goncalves.

Un sentido opuesto es el entregado por Stephen Robbins que define el entorno o Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo.

Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

(Tuban, 2001). Explica que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”. Desde esa perspectiva el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la manera de cómo es percibida la organización.

(Chiavenato, 2001). Sostiene que el clima laboral como el medio interno y la atmosfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización.

Se denomina **clima organizacional** a las emociones y motivaciones correspondientes a un grupo o la totalidad de los miembros de una empresa (empleados con y sin rango jerárquico). Por esta razón se considera que el clima laboral (u organizacional) es el pilar de toda organización.

(Hall, 1972). Dice que el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. El clima organizacional es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo, percibido directa o indirectamente por los empleados, que se supone que es una fuerza importante para influir en el comportamiento de los empleados. El

concepto de clima organizacional ha sido evaluado por diversos autores, de los cuales muchos de ellos han publicado su propia definición de clima organizacional. Para aquellos interesados en la comprensión del clima organizacional, es importante hacer algunas distinciones.

En primer lugar, el clima y la cultura son dos aspectos importantes del contexto global, el medio ambiente o la situación. La cultura tiende a ser compartida por todos o la mayoría de los miembros de algún grupo social, es algo que los miembros más viejos suelen tratar de transmitir a los miembros más jóvenes, formas de comportamiento y las percepciones de las estructuras del mundo. Las culturas se han estudiado y entendido a nivel nacional, tales como la cultura americana o francesa. La cultura incluye los valores profundamente arraigados, creencias y supuestos, los símbolos, héroes y heroínas, y los rituales. La cultura puede ser examinada en un nivel organizacional.

Clima organizacional, sin embargo, resulta difícil de definir. Hay dos problemas especialmente difíciles y similares: cómo definir el clima y la manera de medirlo de manera efectiva en los diferentes niveles de análisis. Además, hay varios enfoques para el concepto de clima: el enfoque del esquema cognitivo y el enfoque de la percepción compartida.

El primer enfoque se refiere al concepto de clima como la percepción individual y la representación cognitiva del ambiente de trabajo. Desde este punto de vista las evaluaciones deben llevarse a cabo a nivel individual.

El segundo enfoque pone de relieve la importancia de las percepciones compartidas como fundamento de la noción de clima. Se define el clima organizacional como "la percepción compartida de cómo son las cosas por aquí". Es importante darse cuenta de que, a partir de estos dos

enfoques, no hay "mejor" enfoque y que en realidad tienen una gran cantidad de solapamiento.

(Litwin y Stinger , 1978). Dice que existen nueve dimensiones que aplicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización.

Estructura:

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

Responsabilidad:

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

Recompensa:

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

Desafío:

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la

organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones:

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

Cooperación:

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

Estándares:

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

Conflictos:

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

Identidad:

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

Dimensiones para el análisis del clima organizacional

El modelo de análisis de clima organizacional, propuesto por la OPS, define 4 grandes dimensiones de evaluación que, a su vez, se dividen en 4 variables cada una. Son:

Liderazgo

Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas.

Dirección

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

Estimulo de la excelencia.

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

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

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

Motivación

Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes.

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

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

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

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

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

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

Cuidado del patrimonio institucional.- Cuidado que los funcionarios exhiben de los bienes o las cosas materiales de la institución, además

del fortalecimiento y defensa del prestigio y valores de la imagen institucional.

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

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

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

Compromiso por la productividad.- Se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones individuales y de las reparticiones conforme a estándares de calidad y cantidad preestablecidos. Para lograr que exista un compromiso con la productividad, es necesario que se establezcan ciertas condiciones:

- Parámetro de referencia de la productividad.
- Parámetro de referencia del rendimiento.
- Aceptación de metas comunes.
- Responsabilidad común.
- Intercambio de evaluaciones sobre el rendimiento

Compatibilidad de intereses.- Integrar diversidad de componentes en una sola dirección y cumplir objetivos institucionales. Existen retos para lograr la participación organizada:

- Competencia para obtener recursos limitados

- Distribución del poder
- Tendencias a la autonomía

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

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

Teoría que sustenta el clima organizacional de Likert

(Brunet L. , 2010). Señala que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va adoptar.

En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de la organización. Estos factores se definen entonces como:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.

3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

De una forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermediarias 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 de ésta. Aunque la situación general de una empresa, representante de una variable independiente, no forma parte, por ejemplo, de las variables causales, éstas, en cambio, comprenden la estructura de la organización y su administración; reglas, decisiones, competencia y actitudes. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales: 1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la administración que pueden también agregar nuevos componentes. 2. Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

VARIABLES INTERMEDIARIAS.

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. Las

variables intermediarias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

VARIABLES FINALES.

Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de los dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa. La combinación de estas variables y la interacción que entre ellas determinan dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, que a su vez se subdividen. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no tiene la confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanecen en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. (...). Este tipo de clima presenta un ambiente estable en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de sus instrucciones específicas.

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las

recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precauciones por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delega a los niveles intermedio e inferiores. (...), dando la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se tratan también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior – subordinados y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. (...). Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos para alcanzar.

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de

los métodos de trabajo y por la evolución del rendimiento en función de los objetivos.

Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control y con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. (...). En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

El clima, al ser estudiado como variable independiente o causal, se ha comprobado que afecta la motivación, la satisfacción y el rendimiento del personal. Considerado como variable interpuesta, el clima media entre un liderazgo específico y el aprecio por el trabajo y el rendimiento de los empleados. Enfocado como variable dependiente, la evidencia empírica prueba que factores como el estilo de liderazgo o la estructura organizacional lo influyen significativamente.

En función de la teoría de Likert, los sistemas I y II corresponderían a un clima cerrado mientras que los sistemas III y IV, corresponderían a un clima abierto. Esta teoría postula también el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías de la motivación que estipulan que la participación motiva a las gentes a trabajar. Parece admitido que toda organización que emplea métodos que aseguren simultáneamente la realización de sus fines y las aspiraciones propias de cada uno de sus miembros, tiene un rendimiento superior.

Es así como la productividad, la satisfacción, el ausentismo, las tasas de rotación y el rendimiento de los empleados, son resultados propios de la organización que influyen sobre la percepción del clima. En efecto, Likert propone una teoría de análisis y de diagnóstico del sistema organizacional basada sobre variables causales, intermediarias y finales las cuales permiten identificar y determinar diferentes tipos de clima, que a su vez permiten hacer una representación concreta y dinámica de los diversos y posibles climas dentro de una organización. Se considera que entre el 50 al 70% del clima de la organización depende de sus líderes. Los gerentes pueden influenciar en forma directa la habilidad de sus empleados de sobresalir si logran alinear su estilo de liderazgo/ dirección con las demandas específicas de la situación en la que se encuentran y las personas con las que trabajan. si esto está fuera de sintonía los esfuerzos no sirven.

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los aspectos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para construir la percepción del clima. El clima organizacional también es un proceso circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectados por los resultados obtenidos de la organización. Así, un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja. El clima está entonces formado

por varios componentes que son importantes en el momento en que un jefe de recursos humanos quiera escoger un cuestionario que le permita evaluar el clima de su organización. En efecto, la calidad de un cuestionario reside en el número. Y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será.

El clima organizacional

(Paz, 2005). Dice que la percepción individual del medio ambiente laboral en una organización y la descripción de sus propiedades es muy similar a la percepción y descripción de sus propiedades en una persona. El ambiente laboral puede ejercer sobre el individuo un control relativamente intenso o bien promover normas, reglamentaciones y orden.

Cuando nos referimos a la percepción de la organización y su medio ambiente de trabajo, nos referimos al medio ambiente psicológico, es decir, a sus sistemas de filtro o estructuración perceptivo. De acuerdo a esa percepción los colaboradores de una empresa efectúan una descripción de los múltiples estímulos que se encuentran actuando sobre los mismos en el mundo del trabajo y que definen su “situación laboral”; esta atmósfera psicológica de una organización se la designa como el “clima de la empresa” para un individuo.

Este mundo psicológico laboral representa de hecho una fuerte influencia para su conducta, reacciones y sentimientos en su lugar de trabajo.

Factores de Influencia:

1. La manera en que el empleado percibe su medio ambiente laboral.

2. La valencia (valor relativo) que atribuye a resultados determinados que espera como fruto de sus esfuerzos.
3. Los instrumentos que reconoce en relación con estos resultados de su trabajo.
4. Las expectativas de que diferentes esfuerzos, estrategias o metodologías de trabajo les conducirán a determinados resultados también influyen sobre su conducta laboral y actitudes hacia su trabajo y organización.

Es una manifestación externa (como la percepción) de los sujetos, que se refiere a variables organizacionales como los estilos de liderazgo, confianza, cohesión de grupo y competitividad.

Hacer análisis de clima significa medir cómo los sujetos trabajadores perciben las numerosas problemáticas organizacionales.

El clima organizacional es descriptivo, siendo una percepción de los sujetos trabajadores. La percepción de los trabajadores en contacto con el público (trabajadores de primera línea) en las organizaciones de servicio es análoga a la satisfacción de los clientes.

Se trata de diagnosticar una organización a través de los datos aportados por los trabajadores, mediante una discusión en grupos formados a partir de las funciones organizacionales y el relleno individual de un cuestionario sobre el clima. La devolución de los datos elaborados es la fase más delicada porque frecuentemente quien pide un análisis de clima desea tener datos informativos para después decidir lo que ya mismo tenía en mente antes de la investigación. Es a partir de la devolución de los datos que la investigación se torna activa, o sea, se torna una intervención de cambio. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con

sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En base a lo anterior, clima organizacional es: la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración se le ha llamado de diferentes maneras:

Ambiente, atmósfera, clima organizacional etc., Sin embargo, solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La elaboración del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Y para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación

del personal y como antes se señalaba este puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Por lo tanto, sabemos que el proceso del clima organizacional requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis de todas las cosas que lo componen, por lo que el clima organizacional debe de ofrecer calidad de vida laboral.

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Es por eso por lo que el concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Ésta es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. También se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además les dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Esta es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían

respecto a su organización, determinan las creencias “mitos” conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa etc. Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social interacción con los demás miembros, etc.).

(Goncalvez, 2011). Sobre clima organizacional sostiene que la cultura empresarial es un todo formado por dos niveles principales: el nivel de los valores y el nivel de los patrones de comportamiento de una organización. Según estos autores, los valores son menos visibles y más profundos, por lo que son más resistentes al cambio, por el contrario, las normas de comportamiento son más visibles y menos resistentes al cambio. Los valores compartidos por los miembros del grupo tienden a perdurar en el tiempo, sin importar el cambio en la composición del grupo. Las normas de comportamiento, por su parte, son hábitos que los empleados se encargan de estimular automáticamente en sus nuevos compañeros.

En relación con las estrategias a aplicar a lo largo de la vida de la empresa, es simplemente, un planteamiento lógico que establece de qué forma se deben hacer algunos movimientos en una dirección específica. Las creencias y las prácticas de gestión determinan si una estrategia específica es o no compatible con la cultura de la empresa. De acuerdo con Álvaro Hamburger Fernández, la nueva cultura empresarial es un cambio que se está gestando. Como tal, requiere de tiempo para su

consolidación, por lo que no es factible dar un salto brusco, sino un conjunto de acciones constantes en una misma dirección.

Las culturas pueden mantenerse estables durante un cierto periodo de tiempo, pero nunca estáticas. Los nuevos desafíos pueden provocar que se generen nuevas formas de hacer las cosas. La empresa actual no espera a que las crisis y desafíos a que a menudo se ve sometida la obliguen a cambiar su cultura, sino que es ella misma la que toma conciencia de la necesidad del cambio y emprende las acciones necesarias para efectuarlo.

Los principios básicos son claves para la cultura empresarial, pero no operan por sí solos, requieren del liderazgo directivo de la organización, que hace que dichos principios definan la identidad perseguida y operan como factores de adaptación y transformación del entorno y del desarrollo de los mecanismos internos de la empresa. Uno de los factores principales del éxito de la empresa, es la adhesión de todo el cuerpo social a la filosofía perseguida. De aquí que, si el liderazgo es efectivo, se verá reflejado en los resultados de una cultura organizacional exitosa.

La nueva cultura empresarial exige concepciones y prácticas organizacionales acordes con la evolución de la teoría administrativa y con el desarrollo y desafíos del mundo de hoy. Es importante, por lo tanto, que las empresas presten mucha atención a sus niveles de cultura, puesto que los valores compartidos y las normas de comportamiento son los componentes que finalmente determinan la percepción y el clima organizacional. Las empresas actuales están llamadas a establecer con toda claridad, unos principios culturales básicos, que, combinados con un acertado liderazgo directivo, aseguren el éxito organizacional.

Esos principios básicos, son al menos, cuatro: propósito, misión, axiología y políticas generales. Y finalmente el elemento fundamental de la nueva cultura empresarial, es la administración de recursos humanos. El elemento más valioso de toda organización son las personas, que deben ser consideradas siempre como fines y nunca como medios. Por ello la empresa debe definir con exactitud los propósitos esenciales y los procesos básicos de la administración de recursos humanos.

Gestión administrativa

En la actualidad, es frecuente escuchar por profesionales y directivos la frase de: gestión administrativa. A continuación, se hará un análisis de la interpretación que hacen diferentes autores acerca gestión administrativa, por ser la materia de interés en este estudio.

(Rodríguez, 2004). Dice que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

(Fayol, 1916). Menciona que la Gestión administrativa es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.

La gestión administrativa es la forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados. Se realiza a través de 4 funciones específicas: planeación, organización, dirección y control.

El diccionario de la real academia española de la lengua explica que la administración es la acción de administrar, acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto

de administrar. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.

Principios de la gestión administrativa

Se entiende desde dos puntos de vista. Por un lado, “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar” (orden material). Por el otro, “un lugar para cada persona y cada persona en su lugar” (orden social). El no tener ordenados los recursos ocasiona la pérdida de los mismos, un trabajo menos eficiente (se llega a las metas, pero utilizando mal los recursos) y, en ocasiones, tener que hacer el trabajo de nuevo. Por ejemplo: Compré ciertos útiles de oficina para cubrir necesidades futuras. No los guardé bien. Cuando los necesito no los encuentro y, por lo tanto, invierto tiempo y dinero en volverlos a comprar.

Disciplina:

Existen ciertos acuerdos y reglas a los que llegan los miembros de una organización y que les permiten lograr un trabajo ordenado y eficiente y una convivencia armónica. Estos acuerdos y reglas deben ser respetados por todos, sin distinción y en igual manera. El nivel de disciplina de un grupo depende principalmente de sus líderes o jefes. Ejemplo: Dentro de una organización o grupo de trabajo se puede poner en vigencia un reglamento interno que establezca derechos y obligaciones de las partes involucradas. Sin embargo, este reglamento debe ser aplicado a todos los miembros sin realizar diferencias.

Unidad de mando:

Cuanto más frecuentemente una persona tenga que reportar a un solo superior, mayor será su lealtad y obligación y menor será la posibilidad de confusión con respecto a las órdenes. Cuando este principio no se

cumple, se generan también discusión, malos entendidos y choques de intereses entre los distintos jefes. Todo esto desgasta a los empleados que están bajo esta situación y perjudica el ritmo y la calidad de su trabajo. Por ejemplo: Una secretaria que tiene 3 jefes.

El primero le llama temprano a la mañana y le solicita la redacción de una carta para antes de las 10 horas. El segundo le solicita una lista de llamadas que deben realizarse antes de las 9 horas. El tercero le solicita que salga a hacer unos trámites antes de las 11 horas. Los tres mencionan que las actividades son urgentes y que deben realizarse sí o sí. Ante esta situación, es difícil establecer prioridades rápidamente y darles el gusto a los tres jefes. Probablemente, la secretaria tratará de hacer un poco de cada cosa sin terminar de hacer todas las cosas de la mejor forma.

Iniciativa:

La iniciativa debe ser estimulada y desarrollada dentro de todos los niveles de una organización, ya que es un poderoso estimulante para los seres humanos. Sin embargo, se deben considerar las limitaciones que debe establecerse con respecto a la iniciativa, teniendo en cuenta otros principios tales como la disciplina y la autoridad. Por ejemplo: Se puede solicitar a una persona la elaboración de un informe indicando el objetivo del mismo, el tipo de información que se quiere obtener, por qué es importante, a quiénes y para cuándo debe ser presentado. Sin embargo, se deja a criterio de la persona de dónde va a obtener la información, cómo la va a analizar y el formato en que presentará el trabajo.

Etapas de la gestión administrativa

Planeación:

Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos.

Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

Organización:

(Coulter R. &, 2005). Explican que es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Dirección:

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Control:

Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

Importancia de la gestión administrativa

(Campos y Loza, 2011). Explica que la tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna. La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran

medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos. Este hecho acontece en la administración pública ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y cada vez más acentuada de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, las maquinarias administrativas públicas se han constituido en la empresa más importante de un país. En la esfera del Esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines.

Liderazgo

(Significados, 2013). Explica que el **liderazgo** es el arte de **motivar, comandar y conducir** a personas. Viene de la raíz inglesa *leader* que significa 'líder' y se compone con el sufijo "-azgo", que indica condición o estado, o sea, liderazgo es la **cualidad de una persona para estar en la situación de líder.**

Un líder no es impuesto pero **escogido**. Para ser líder se necesita del apoyo de sus seguidores y son ellos que notando las aptitudes y actitudes de una persona líder lo escogen para guiarlos. Ser líder no significa necesariamente un reconocimiento formal, por lo tanto, 'estar en la situación de líder' es la **facultad de motivar a un grupo de personas para conseguir un objetivo.**

Una actitud de **liderazgo** puede surgir cuando se trabaja con un equipo de personas, atrayendo seguidores, influenciando positivamente las actitudes y los comportamientos de estos, e incentivándolos para trabajar por un objetivo común.

El **liderazgo** es lo que caracteriza a un líder. Un líder, por su parte, es una persona que dirige o funda, crea o junta un grupo, gestiona, toma la iniciativa, promueve, motiva, convoca, incentiva y evalúa a un grupo, ya sea en el contexto **empresarial, militar, industrial, político, educativo**, etc., aunque básicamente puede aparecer en cualquier contexto de interacción social.

El **liderazgo** puede surgir de forma **natural**, cuando una persona se destaca con el papel de líder, sin necesidad de poseer una posición o un cargo que lo faculten como tal. Este es un tipo de **liderazgo informal**. Cuando un líder es elegido por una organización y comienza a asumir una posición de autoridad, ejerce un **liderazgo formal**.

Sin embargo, no hay solo un tipo de líder, sino varios, dependiendo de las características del grupo (unidad de combate, equipo de trabajo, grupo de adolescentes). De hecho, existen **líderes situacionales**, que surgen para conducir momentos puntuales de una crisis o decisión. El líder proporciona la cohesión necesaria para lograr los objetivos del grupo. Un líder efectivo o eficaz sabe cómo motivar a los elementos de su grupo o equipo.

Hoy en día, se considera que el **liderazgo** es un comportamiento que se puede ejercitar y perfeccionar. Las habilidades de un líder implican carisma, paciencia, respeto, integridad, conocimiento, inteligencia, disciplina y, sobre todo, capacidad de influir en los subordinados. Un

líder también debe ser visionario y tener una buena capacidad de comunicación para conseguir guiar al equipo.

Motivación

(Atkinson, 1958). Dice que, en psicología y filosofía, **motivación** son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable.

Motivación, en pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. La Motivación en el trabajo. La palabra motivación deriva del latín motus, que significa movido, o de motivo, que significa movimiento. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Son las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida. Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

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

Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable. Motivación, en pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

La Motivación en el trabajo. La palabra motivación deriva del latín motus, que significa movido, o de motio, que significa movimiento. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. Son las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida. Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

Reciprocidad

(Significados, 2013). Considera que la reciprocidad es la **acción que motiva a corresponder de forma mutua a una persona o cosa con otra**, dar y recibir con límites, ejemplo cuando una persona ayuda a otra, luego recibirá lo mismo de su parte como compensación o agradecimiento.

Las relaciones humanas se basan en gran medida en la reciprocidad, los vínculos personales, económicos, incluso políticos, se desarrollan según los intercambios realizados. Es un **dar y recibir** continuo, por tal razón también se relaciona con la **solidaridad** o **restitución**.

En los grupos familiares la reciprocidad se da a través del amor entre padres e hijos. Cuando se recibe el apoyo o ayuda de alguien durante

una situación especial, las personas responden agradeciendo el respaldo dado e incluso devolviendo el favor.

Sin embargo, partiendo desde el punto de vista ético en muchas ocasiones la reciprocidad no es equitativa, existen personas que actúan de manera errada cuando otro le ofrece apoyo o un buen servicio y estos no corresponden a los demás de la misma manera. Entre los sinónimos que hacen referencia al término de reciprocidad por tener significados similares se encuentran correlación, compensación, mutuo, correspondencia, intercambio.

Planeación

(H. M. Trice y J. M. Beyer, 1984). Consideran que la planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos. Es una planeación que incluye plazos más largos, es más amplio y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa, es decir, en el nivel institucional. Es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente.

Mientras la estrategia empresarial se orienta hacia lo que la empresa debe hacer para conseguir los objetivos empresariales, la planeación estratégica trata de especificar cómo lograr esos objetivos. Se trata de establecer lo que la empresa debe hacer antes de emprender la acción empresarial necesaria. Esto significa que la empresa en conjunto debe involucrarse en la planeación estratégica: todos sus niveles, recursos, potencialidad y habilidad, para lograr el efecto sinérgico de integración de todos estos aspectos.

Dado que la planeación estratégica es genérica y amplia requiere subdividirse en planes tácticos desarrollados en el nivel intermedio de la empresa, cada uno de los cuales está orientada a su departamento. Además, cada plan táctico debe subdividirse en planes operacionales desarrollados en el nivel operacional de la empresa, que detallen con minuciosidad cada tarea o actividad que debe ejecutarse.

Los dirigentes, en el nivel institucional de la empresa, cumplen la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generado por los elementos incontrolables e imprevisibles del ambiente de tarea y el ambiente general.

Características de la planeación estratégica

1. Está proyectada a largo plazo, por lo menos en término de sus efectos y consecuencias.
2. Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. Para enfrentar la incertidumbre la planeación estratégica basa sus condiciones en sus juicios y no en los datos.
3. Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda capacidad y potencialidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sintético.

Etapas de la planeación estratégica

1. Determinación de los objetivos empresariales.
2. Análisis ambiental externo.
3. Análisis organizacional interno
4. Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial.

5. Elaboración de la planeación estratégica.
6. Implementación mediante planes tácticos y operacionales.

Planeación táctica

Es la función administrativa que determina con anticipación que se debe hacer y cuales objetivos se deben alcanzar, buscar brindar condiciones racionales para la empresa, sus departamentos o divisiones se organizan a partir de cierta hipótesis con respecto de la realidad actual y futura.

Este nivel asimila las presiones e influencias ambientales generadas por la incertidumbre en el nivel institucional. Es una relación entre tareas por hacer y el tiempo disponible para hacerlas. El propósito de las decisiones en este nivel debe ser limitado, con plazos más cortos, áreas menos amplias. Las decisiones implicadas abarcan partes de la empresa: su amplitud es departamental.

Se orienta hacia resultados satisfactorios. En este nivel, la Planeación Táctica toma un concepto de toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos más limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles medios en la jerarquía. La empresa representa un intento por integrar el proceso decisorio y alinearlos a la estrategia diseñada para orientar el nivel operacional en sus tareas y actividades con el fin de alcanzar los objetivos empresariales propuestos.

Estos planes, por lo general de cinco años de duración, fluyen naturalmente desde los objetivos, políticas y estrategias establecidas en el plan estratégico.

En la realidad los planes a plazo medio pueden tener subjetivos, subpolíticas y subestratégicas propias, y éstas son probablemente más

detalladas que en el plan estratégico o plan a largo plazo. Es frecuente detallar planes en áreas funcionales tales como mercadotecnia, manufactura, finanzas, personal, etcétera. La ejecución de la planeación implica el empleo de la planeación estratégica o de la planeación táctica. En cualquier empresa la estrategia se emplea en el manejo de los desarrollos internos de la empresa y con las fuerzas externas que aceptan el cumplimiento exitoso de objetivos estipulados. En contraste, la planeación táctica se refiere al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de objetivos dados y específicos. La diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diversos procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación.

Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa; será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de su publicidad. En conclusión, la ‘planeación táctica’ es el proceso mediante el cual los planes en detalle son llevados a cabo, tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la planeación estratégica.

En este sentido, la planeación táctica parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de la empresa.

Algunas de las características principales de la planeación táctica son: Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica. Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio (gerentes divisionales o funcionales). Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa. Se maneja información externa e interna. Está orientada hacia la coordinación de recursos. Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

Cuanto más largo e irreversible sea el efecto de un plan, más estratégico será. Por ende, la planeación estratégica trata sobre las decisiones de efectos duraderos y difícilmente reversibles; por ejemplo, la planeación de la producción de la semana siguiente será más táctica y menos estratégica que a planeación de una nueva planta o de un nuevo sistema de distribución. Planeación estratégica es una planeación a largo plazo.

La planeación táctica abarca períodos más breves. Pero “largo” y “breve” son términos relativos y, por ende, también los son “estratégico” y “táctico”. En general, la planeación estratégica se interesa sobre el período más largo que merezca considerarse; la planeación táctica, sobre el período más breve. Se necesitan ambos tipos de planeación, pues se complementan. Son como las dos caras de una moneda; se puede verlas separadamente, inclusive discutir las aparte, pero no se les puede separar en la realidad.

Igualmente, cuantas más funciones de las actividades de una organización sean afectadas por un plan, más estratégico será. O sea, la planeación estratégica tiene una perspectiva amplia. La de la planeación táctica es más estrecha. “Amplia” y “estrecha” son también conceptos relativos que así aumentan la relatividad de los “estratégico” y lo “táctico”. Un plan estratégico para un departamento puede ser táctico desde el punto de vista divisional. Si las demás circunstancias permanecen inalterables, la planeación al nivel de la organización es generalmente más estratégica que la planeación a cualquier otro nivel organizativo inferior.

Una planeación táctica trata de la selección de los medios por los cuales han de perseguirse objetivos específicos. Estos objetivos, en general, los fija normalmente un nivel directivo en la empresa. La planeación estratégica se refiere tanto a la formulación de los objetivos como a la

selección de los medios para alcanzarlos. Así pues, la planeación estratégica se orienta tanto a los fines como a los medios. Sin embargo, “medios” y “fines” son también conceptos relativos; por ejemplo, “dar publicidad a un producto” es un medio cuyo fin es “venderlo”. Sin embargo, “venderlo” es un medio para alcanzar otro fin: “Obtener ganancias” y las ganancias a su vez son un medio para muchos otros fines. Debería ser obvio que se necesitan tanto la planeación estratégica como la táctica para obtener el máximo beneficio.

Planeación operativa.

El nivel operacional funciona dentro de la lógica del sistema cerrado. La planeación operacional se preocupa básicamente por el “qué hacer” y por el “cómo hacer”. Se refiere de manera específica a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. Al estar fundada en la lógica del sistema cerrado, la planeación operacional se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados, mientras que la planeación táctica se orienta hacia resultados satisfactorios. Mediante la planeación operacional, los administradores conciben y determinan acciones futuras en el nivel operacional que conduzcan con éxito al alcance de los objetivos de la empresa.

Dado que el grado de libertad en la ejecución de tareas y operaciones en el nivel operacional es pequeño y limitado, la planeación operacional se caracteriza por la forma detallada en que establece las tareas y operaciones, por el carácter inmediatista – centrándose sólo a corto plazo – y por la amplitud total, que aborda una sola tarea u operación. La planeación operacional se puede concebir como un sistema: comienza por los objetivos establecidos por la planeación táctica, desarrolla planes y procedimientos detallados y proporciona información de retroalimentación para proporcionar medios y condiciones que optimicen y maximicen los resultados. La planeación

operacional está constituida por numerosos planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la empresa: producción u operaciones, finanzas, mercadología, recursos humanos, etc.

En el fondo, los planes operacionales preservan la administración mediante la rutina, al asegurar que todos ejecuten las tareas y operaciones de acuerdo con los procedimientos establecidos por la empresa para alcanzar sus objetivos. Los planes operacionales se orientan hacia la eficiencia (énfasis en los medios), puesto que la eficacia (énfasis en los fines) corresponde a los niveles institucional e intermedio de la empresa.

Organización

(Torres, 2011). Considera que la organización resulta ser una cuestión ampliamente requerida en el desarrollo de diversas actividades, o en su defecto, también, en lo que respecta a nuestra vida cotidiana. Básicamente esto es así porque la organización implica orden y como está comprobado ya, un escenario opuesto, como la desorganización o el caos no conducirán de ninguna manera a la consecución de los objetivos propuestos en ningún ámbito o instancia, jamás.

Traslademos lo expuesto a un ejemplo en concreto. Si en la habitación que usamos como espacio de trabajo no disponemos de muebles que organicen los elementos y el material que utilizamos para trabajar la tarea en todo aspecto será muy compleja de concretar. En principio no tendremos donde sentarnos cómodos y deberemos hacerlo en el suelo. Si trabajamos con papeles, con documentos y expedientes, tendremos que tenerlos también en el piso y por más que estén dispuestos con cierto orden será más complicado encontrar alguno en especial que si lo están en un mueble fichero con su correspondiente ficha identificadora.

Como apreciamos del caso expuesto la organización es una condición sine quoniam si se quiere realizar un trabajo o actividad de manera efectiva y satisfactoria. No hay otra opción aceptable que nos remita al éxito, solo la organización. Y esto es aplicable a un ámbito laboral, como en la situación que expusimos como ejemplo, como en cualquier otro.

Dirección

(Cruz, 2013). Dice que la dirección como etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Los elementos del concepto son:

1. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
2. Motivación.
3. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
4. Comunicación.
5. Supervisión.
6. Alcanzar las metas de la organización.

1.4.2. DEFINICIONES CONCEPTUALES

Accidente laboral:

Toda lesión corporal que el trabajador sufre con ocasión o por consecuencia del trabajo ejecutado por cuenta ajena. Accidentes como la pérdida de un miembro corporal, de audición o de vista e incluso de la vida como consecuencia del entorno físico de la organización del trabajo.

Acción positiva:

Son medidas específicas, a favor de las mujeres, para corregir situaciones patentes de desigualdad de hecho respecto de los hombres, con el fin de hacer efectivo el derecho constitucional de la igualdad. Tales acciones, que serán aplicables en tanto subsistan dichas situaciones, habrán de ser razonables y proporcionadas en relación con el objetivo perseguido en cada caso.

Acción protectora:

Son las prestaciones en dinero o en especie que el Sistema de la Seguridad Social establece para prever, reparar o superar los estados de necesidad nacidos o derivados de las contingencias o situaciones sufridas por los sujetos protegidos y que la normativa define.

Acción social de la empresa:

Dedicación de recursos empresariales a proyectos de desarrollo socioeconómico que apoyan a personas desfavorecidas, en las áreas de integración social, salud, educación, formación profesional y empleo.

Accionista:

Persona física o jurídica que posee acciones en sociedades anónimas, por lo que es propietaria de la misma en un porcentaje proporcional a su participación. La acción puede tener tres significados, a saber, un submúltiplo de la cifra del capital social, el valor mobiliario y negociable, o una expresión de la condición de accionista que le confiere una serie de derechos políticos y económicos dentro de la sociedad.

Capacitación:

Cuevas (2011) Es un conjunto de acciones dirigidas a preparar a una persona para ejecutar y desarrollar satisfactoriamente una tarea específica, dentro de la organización. El propósito de la capacitación es

mejorar el rendimiento presente o futuro de un trabajador, dotándoles de mayores conocimientos para que pueda desarrollar o adquirir mejores destrezas o habilidades para desempeñar un cargo en la organización.

Calidad:

Es la aplicación de medidas cuantitativas a la calidad para determinar cómo se ha realizado el trabajo (bien o servicio). Alguna de la información cuantitativa disponible puede ser: el número de reclamaciones recibidas de los clientes (como medida de rendimiento general de la empresa); el número de errores de facturación producidos, etc.

Calidad del Servicio:

La práctica empresarial viene sugiriendo desde ya hace un tiempo que un elevado nivel de servicio. Es la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

Equilibrio financiero:

Situación que se produce cuando la suma del activo disponible más el realizable es igual o superior al pasivo exigible a corto plazo.

Estrategia:

Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

Estrategia:

Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de los recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

Encuesta de clima organizacional:

Son elementos de análisis de lo que pasa en el interior de la empresa. Con esta información el empresario puede tomar medidas que permitan mejorar la actitud del personal hacia la productividad y la empresa misma.

Eficiencia:

Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. No debe confundirse con eficacia que se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Eficacia:

Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

Evaluar:

Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

Gestión:

Es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.

Incidencia:

Como significado general, suceso que sobreviene en el curso de un asunto o de un negocio y tiene alguna relación con el mismo. 2. En el contexto bancario, suceso que sobreviene como consecuencia de un error o del incumplimiento de los procedimientos pertinentes.

Motivación humana:

La Motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas.

Objetivos y metas:

El objetivo es un logro que nos proponemos en un plazo determinado. El objetivo es cuantificable, necesita ser medido y tiene un plazo de tiempo para su concreción. Las metas son objetivos a corto plazo, también son cuantificables y pueden ser mensuales o hasta logros día a día.

Procesos:

La acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesario para concretar una operación artificial.

Prácticas administrativas:

Es una actividad que se lleva a cabo con el objetivo, de llevar a la práctica los conocimientos obtenidos durante su formación profesional, a través de tres etapas en las cuales lleva a cabo una serie de actividades que le permitan obtener, conocimientos y fortalecer los ya existentes dentro del ámbito de la administración educativa. Así mismo, comprometiéndose en extremo, para emprender toda actividad profesional con responsabilidad, ética y verdadero espíritu innovador, a fin de combinar

el conocimiento con la técnica, en congruencia con los avances del mundo, para dar respuesta a los asociados que cada día exige más para un futuro mejor.

Recursos:

Son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.

Recursos:

Financiación de diversa índole de la que dispone una organización para su desarrollo y para alcanzar su objetivo.

Resultados:

Representa información relevante acerca de las operaciones desarrolladas por una entidad en un periodo determinado, si el resultado es positivo es utilidad y si es negativo es una pérdida.

Sistema abierto:

Se caracteriza porque su estado original se modifica constantemente por la acción retro alimentadora del ambiente, desde su nacimiento hasta su extinción. Su vida útil depende de su adaptabilidad a las exigencias del ambiente (homeostasis).

Sistema cerrado:

Se caracteriza porque no tiene capacidad de cambio por sí mismo para adaptarse a las demandas del ambiente. Es irreversible y su estado presente y final está determinado por su estado original. Son perecederos por desgaste (entropía).

Sostenibilidad:

Es la capacidad de permanecer en el tiempo, cualidad por la que un sistema, proceso o elemento, se mantiene activo en el transcurso del tiempo.

Trabajadores remunerados:

Persona ocupada que recibe un pago por su trabajo por parte de la unidad económica para la que labora. El pago puede ser monetario y/o en especie, con mercancías comercializables. Incluye trabajador a destajo, comisión y/o porcentaje.

Trabajadores sin pago:

Personas que participan como apoyo en la realización de actividades que les sirven para conseguir su sustento o el de sus familias, de manera total o parcial, sin percibir a cambio remuneración alguna, ni monetaria ni en bienes susceptibles de intercambio en el mercado.

Trabajadores subordinados:

Personas ocupadas, con o sin pago, que trabajan para una unidad económica en la que dependen de un patrón, jefe o superior. La forma de pago puede ser a través de un salario u otras modalidades. Los trabajadores subordinados sólo cuentan con su fuerza de trabajo; pueden o no recibir un pago; pueden o no disponer de sus propias herramientas; no son dueños del bien o servicio que elaboran o venden ni deciden cómo o dónde promover sus productos o servicios, por lo tanto, el trabajador subordinado no enfrenta ningún tipo de riesgo económico.

Trabajadores subordinados y remunerados:

Personas que tienen un empleo, entendido éste como un caso particular de condición de ocupación en la cual la actividad se desempeña respondiendo ante una instancia superior y percibiendo un pago por los

servicios laborales prestados. El término comprende al empleo asalariado, pero abarca otras modalidades bajo las cuales al empleo o trabajo subordinado se le remunera con otras formas de pago (en especie).

Trabajadores subordinados y remunerados no agropecuarios:

Personas que en su trabajo responden ante una instancia superior y recibe un pago. Además, labora en una unidad económica que se dedica a actividades diferentes de la agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca.

Trabajo doméstico:

Es el conjunto de actividades que realiza una persona para el desarrollo adecuado de un hogar, sin obtener ningún pago por ello. Dichas actividades son: limpiar la casa, lavar los trastes, lavar y planchar la ropa, preparar alimentos y servirlos.

Trabajo principal:

El que el informante identifica como tal, según su propia valoración, cuando el entrevistado cuenta con más de un trabajo en la semana de referencia.

Trabajo secundario:

Es el que el informante identifica como tal, según su propia valoración, cuando el entrevistado cuenta con más de un trabajo en la semana de referencia, después de haber determinado cuál es el principal.

Turno u horario de trabajo:

Parte del día en que la población ocupada realiza su actividad económica. Se consideran tres tipos de turnos: diurno, comprendido entre las 6 a.m. y las 8 p.m.; nocturno, entre las 8 p.m. y las 6 a.m. y mixto, el cual

comprende parte de la jornada diurna y nocturna, siempre y cuando el tiempo nocturno no sea igual o mayor a tres horas y media. Además, la rotación de turnos para las personas que (debido a las necesidades de la unidad económica) no tienen un turno fijo para desarrollar su actividad económica, por lo cual periódicamente trabajan en un horario diferente.

1.5. HIPÓTESIS

1.5.1. HIPÓTESIS

El ambiente laboral influye negativamente en la gestión administrativa de la Dirección Regional de Educación de Áncash, período 2016.

1.6. OBJETIVOS

1.6.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar cómo el ambiente laboral influye en la gestión administrativa en la Dirección Regional de Educación de Áncash, período 2016.

1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir el liderazgo en la Dirección Regional de Educación de Ancash.
- Valorar la motivación en la Dirección Regional de Educación de Ancash.
- Identificar la reciprocidad y participación, y valorar la gestión administrativa en la Dirección Regional de Educación de Ancash.

II. METODOLOGÍA

2.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

TIPO DE INVESTIGACIÓN:

DESCRIPTIVA: porque permitió conocer y describir las situaciones, actividades y procesos en el que el ambiente laboral, influyó en la gestión administrativa, lo que garantizó identificar la relación entre las variables independiente y dependiente.

NO EXPERIMENTAL: las variables de la investigación se observaron y analizaron, pero no se manipularon.

APLICADA: debido a que permitió investigar un caso en concreto, identificando las debilidades del ambiente laboral en la gestión administrativa de la entidad.

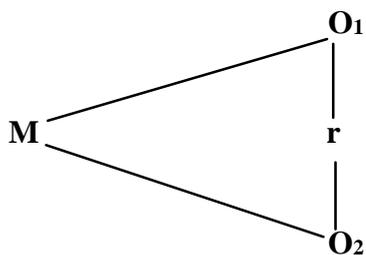
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

TRANSVERSAL: se dio en un periodo de tiempo determinado, lo que permitió identificar el efecto de la variable independiente sobre la otra.

CONTRASTACIÓN: el diseño de investigación que se aplicó es el no experimental, transaccional o transversal del tipo descriptivo, dado a que la investigación se realizó sin manipular las variables, es decir durante el estudio no se cambió en forma intencional la variable independiente para ver su efecto en la variable dependiente, por lo que el estudio se limitó a observar el fenómeno tal y como se dio en su contexto natural.

El diseño de investigación se dio en el ámbito transeccional o transversal, debido a que se utilizó la dimensión temporal del fenómeno de estudio, por lo que implicó la recolección de datos en un solo corte en el tiempo.

El esquema fue el siguiente:



M = Muestra

O₁ = Variable 1

O₂ = Variable 2

r = Relación de las variables de estudio

POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

Para la presente investigación se tomó como población a 110 servidores de la Dirección Regional de Educación de Ancash.

Muestra

La muestra de la investigación tuvo la siguiente composición:

- a. **Tipo:** probabilística.
- b. **Marco muestral:** Dirección Regional de Educación de Ancash, distrito y provincia de Huaraz, región Ancash.

- a. **Tamaño muestral:**

El tamaño de la muestra de investigación se calculó aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Donde:

n_0 = Tamaño de la muestra inicial.

Z = 1.96 = Para un nivel de confianza del 95%.

E = 0.05 = Para un error estándar del 5%.

p = 0.70 = Probabilidad de éxitos.

q = 0.30 = Probabilidad de fracasos.

Para que el proyecto opere con el tamaño adecuado, la muestra se determinó según el siguiente criterio:

a. Tamaño inicial sin ajustes:

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 (0.70)(0.30)}{(0.05)^2}$$

$$n_0 = 329.2800$$

b. Tamaño de la muestra definitiva, o muestra ajustada:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$$

Donde:

n = Muestra ajustada.

n_0 = Tamaño de la muestra inicial.

N = Población.

Reemplazando valores, se tiene:

$$n = \frac{329}{1 + \frac{329 - 1}{110}}$$

$$n = 83$$

2.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Técnica de investigación

Análisis Documental

El análisis documental es la operación que consiste en seleccionar las ideas relevantes de un documento a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información en el contenido, lo que permitió analizar la documentación relacionada con la variable ambiente laboral y gestión administrativa de la Dirección Regional de Ancash.

La encuesta

La encuesta es una técnica de recopilación de información de interés sociológico, obtenida a través de la aplicación de un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se pudo conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en la muestra.

Instrumentos de investigación

Ficha de análisis de documentos

La ficha y análisis es un conjunto de procedimientos estructurados, que busca plasmar los resultados de la evaluación de documentos, lo que permitió estudiar las dimensiones de las variables de investigación.

Cuestionario

Es un género escrito que pretendió acumular información por medio de una serie de preguntas sobre las variables estudiadas, a fin de otorgarles puntuaciones globales, lo que permitió recopilar la información básica esperada.

2.3 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Procesamiento de la información

Los datos obtenidos en el trabajo de campo se procesaron mediante el software SPSS y el excel, lo que garantizó formular la base de datos, así como la presentación de cuadros estadísticos y gráficos de los resultados.

Análisis de la información

En lo que respecta al análisis de datos, se emplearon los siguientes métodos:

Tablas de frecuencia

Se utilizó las tablas de frecuencia para desagregar la información en categorías o frecuencias.

Gráficos

Se emplearon gráficos para que en forma simple se observen las características de los datos o las variables, siendo estas lineales y/o diagramas superficiales, por lo que se empleó el gráfico de barras verticales.

Prueba de hipótesis

Para probar la hipótesis, se utilizó la prueba de chi cuadrado. Para realizar esta prueba se compararon los datos observados y los esperados, y como resultado se obtuvo el rechazo de la hipótesis nula.

III. RESULTADOS

3.1. Describir el liderazgo en la Dirección Regional de Educación de Ancash.

Liderazgo

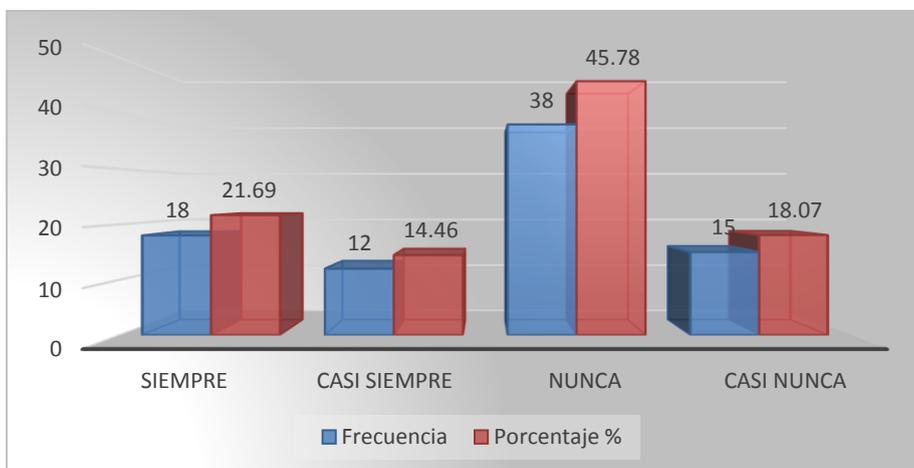
Tabla N° 1

La entidad implementa directivas para lograr metas y objetivos

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	18	21.69
Casi siempre	12	14.46
Nunca	38	45.78
Casi nunca	15	18.07
Total	83	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la Dirección Regional de Educación de Ancash.
Elaborado por la investigadora.

Figura N° 1. La entidad implementa directivas para lograr metas y objetivos



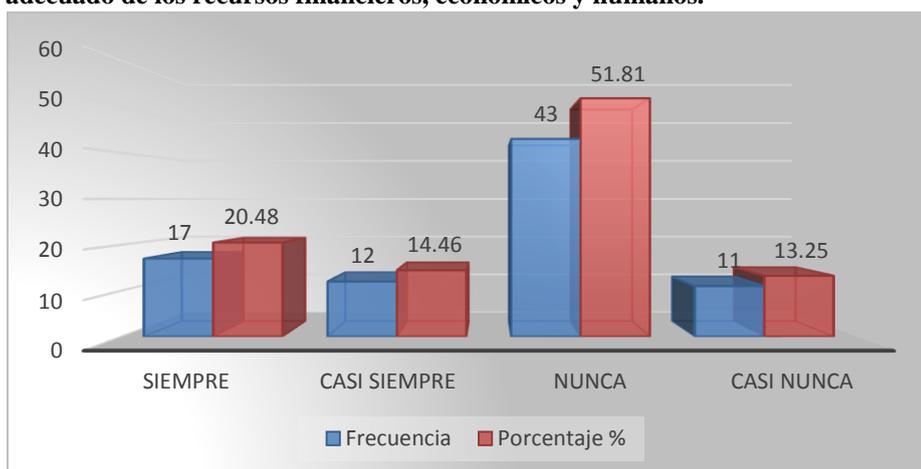
Interpretación:

De la figura se tiene que el 45.78% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad implementa directivas para lograr metas y objetivos; el 21.69% consideró que siempre; el 18.07% expresó que casi nunca; y el 14.46% respondió que casi siempre.

Tabla N° 2		
La entidad integra planes estratégicos, tecnológicos y otros para el uso adecuado de los recursos financieros, económicos y humanos		
Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	17	20.48
Casi siempre	12	14.46
Nunca	43	51.81
Casi nunca	11	13.25
Total	83	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la Dirección Regional de Educación de Ancash.
Elaborado por la investigadora.

Figura N° 2. La entidad integra planes estratégicos, tecnológicos y otros para el uso adecuado de los recursos financieros, económicos y humanos.



Interpretación:

De la figura se tiene que el 51.81% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad integra planes estratégicos, tecnológicos y otros para el uso adecuado de los recursos financieros, económicos y humanos; el 20.48% consideró que siempre; el 14.46% expresó que casi siempre; y el 13.25% respondió que casi nunca.

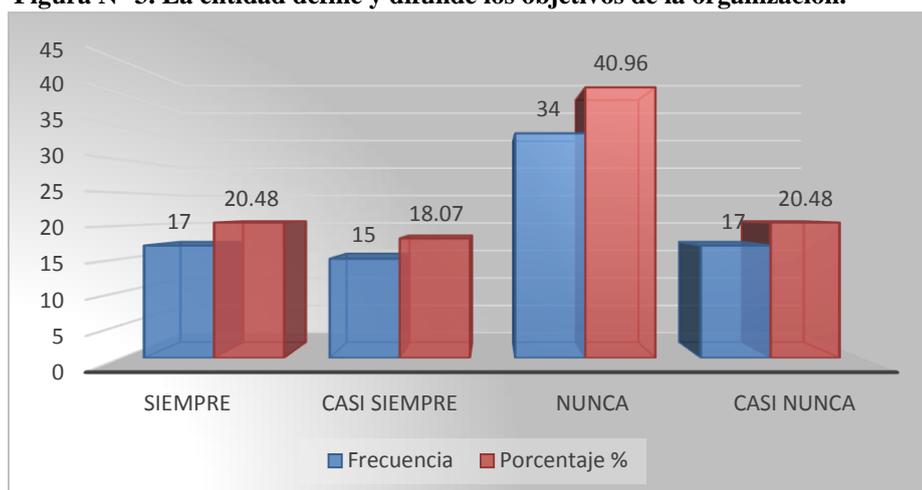
Planeación

Tabla N° 3
La entidad define y difunde los objetivos de la organización

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	17	20.48
Casi siempre	15	18.07
Nunca	34	40.96
Casi nunca	17	20.48
Total	83	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la Dirección Regional de Educación de Ancash.
Elaborado por la investigadora.

Figura N° 3. La entidad define y difunde los objetivos de la organización.



Interpretación:

De la figura se tiene que el 40.96% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad define y difunde los objetivos de la organización; el 20.48% consideró que casi nunca; el 20.48% expresó siempre; y el 18.07% respondió que casi siempre.

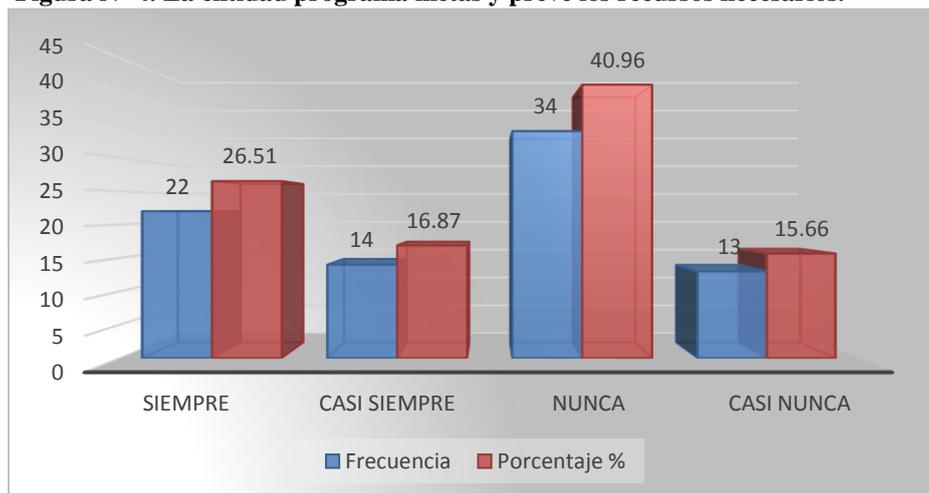
Tabla N° 4

La entidad programa metas y prevee los recursos necesarios

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	22	26.51
Casi siempre	14	16.87
Nunca	34	40.96
Casi nunca	13	15.66
Total	83	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la Dirección Regional de Educación de Ancash.
Elaborado por la investigadora.

Figura N° 4. La entidad programa metas y prevé los recursos necesarios.



Interpretación:

De la figura se tiene que el 40.96% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad programa metas ni prevé los recursos necesarios; el 26.51% consideró que siempre; el 16.87% expresó que casi siempre; y el 15.66% respondió que casi nunca.

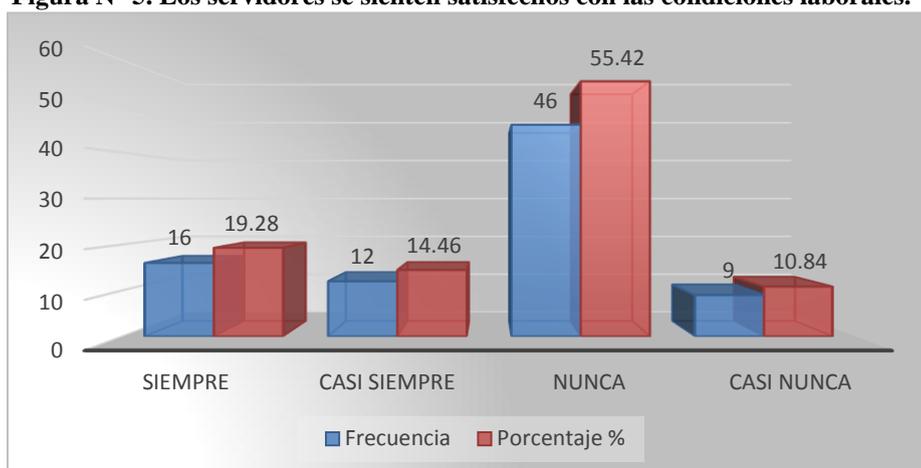
3.2. Valorar la motivación en la Dirección Regional de Educación de Ancash.

Motivación

Tabla N° 5 Los servidores se sienten satisfechos con las condiciones laborales		
Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	16	19.28
Casi siempre	12	14.46
Nunca	46	55.42
Casi nunca	9	10.84
Total	83	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la Dirección Regional de Educación de Ancash.
Elaborado por la investigadora.

Figura N° 5. Los servidores se sienten satisfechos con las condiciones laborales.



Interpretación:

De la figura se tiene que el 55.42% de los encuestados manifestaron que nunca los servidores se sienten satisfechos con las condiciones laborales; el 19.28% consideró que siempre; el 14.46% expresó que casi siempre; y el 10.84% respondió que casi nunca.

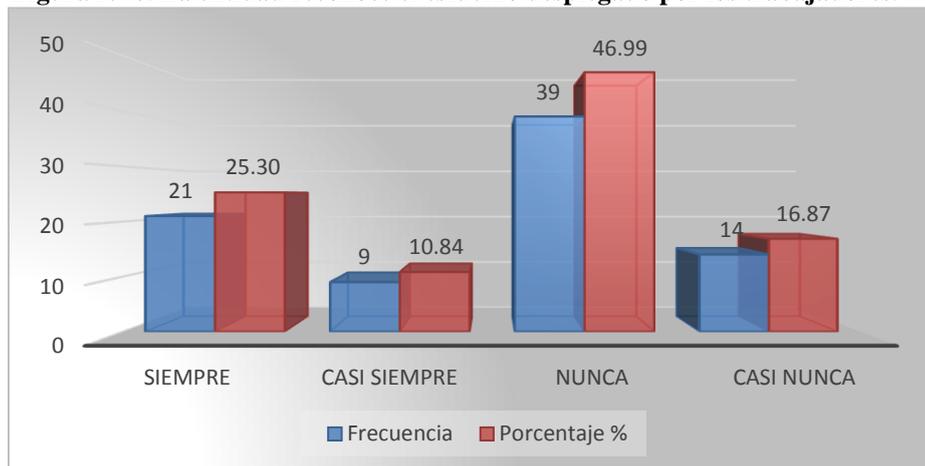
Tabla N° 6

La entidad reconoce el esfuerzo desplegado por los trabajadores

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	21	25.30
Casi siempre	9	10.84
Nunca	39	46.99
Casi nunca	14	16.87
Total	83	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la Dirección Regional de Educación de Ancash.
Elaborado por la investigadora.

Figura N° 6. La entidad reconoce el esfuerzo desplegado por los trabajadores.



Interpretación:

De la figura se tiene que el 46.99% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad reconoce el esfuerzo desplegado por los trabajadores; el 25.30% consideró que siempre; el 16.87% expresó que casi nunca; y el 10.84% respondió que casi siempre.

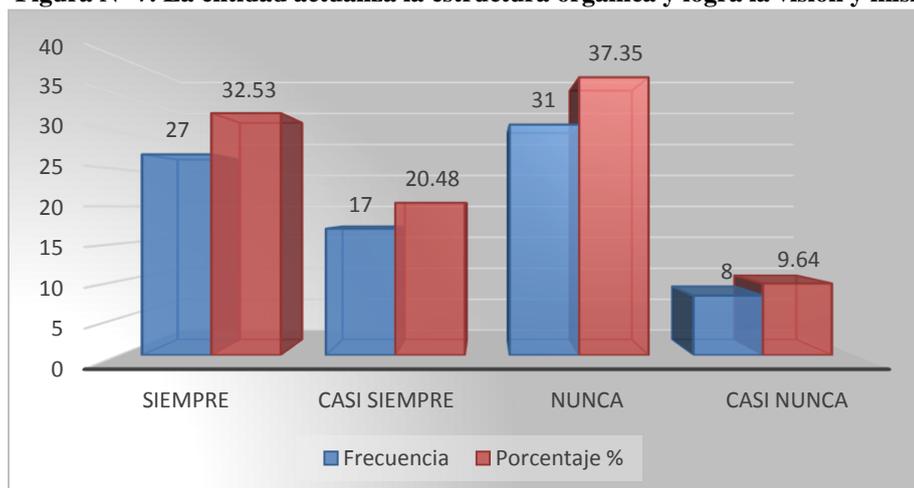
Organización

Tabla N° 7
La entidad actualiza su estructura orgánica y logra la visión y misión

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	27	32.53
Casi siempre	17	20.48
Nunca	31	37.35
Casi nunca	8	9.64
Total	83	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la Dirección Regional de Educación de Ancash.
Elaborado por la investigadora.

Figura N° 7. La entidad actualiza la estructura orgánica y logra la visión y misión.



Interpretación:

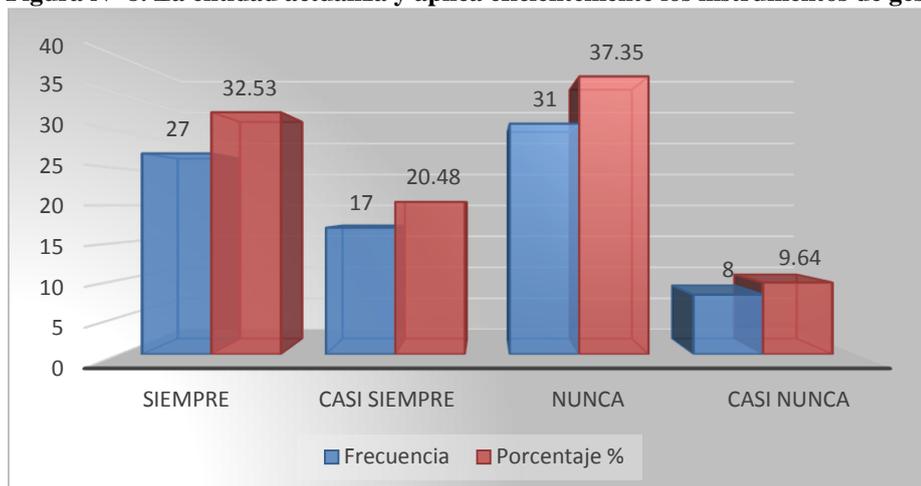
De la figura se tiene que el 37.35% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad actualiza su estructura orgánica, ni logra la visión ni la misión; el 32.53% consideró que siempre; el 20.48% expresó que casi siempre; y el 9.64% que casi nunca.

Tabla N° 8
La entidad actualiza y aplica eficientemente los instrumentos de gestión

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	27	32.53
Casi siempre	17	20.48
Nunca	31	37.35
Casi nunca	8	9.64
Total	83	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la Dirección Regional de Educación de Ancash.
Elaborado por la investigadora.

Figura N° 8. La entidad actualiza y aplica eficientemente los instrumentos de gestión.



Interpretación:

De la figura se tiene que el 37.35% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad actualiza y aplica eficientemente los instrumentos de gestión; el 32.53% consideró que siempre; el 20.48% expresó que casi siempre; y el 9.64% respondió que casi nunca.

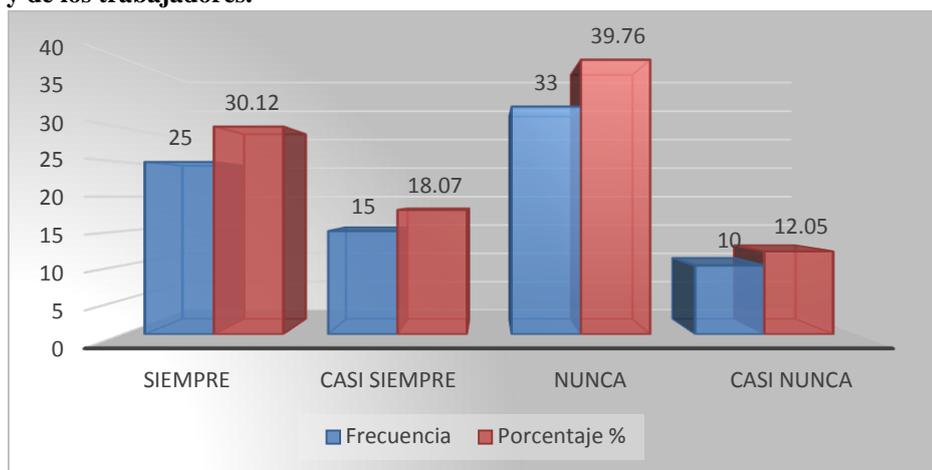
3.3. Identificar la reciprocidad y participación, y valorar la gestión administrativa en la Dirección Regional de Educación de Ancash.

Reciprocidad y participación

Tabla N° 9		
Los metas y objetivos se proyectan en base a las expectativas de la entidad y de los trabajadores		
Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	25	30.12
Casi siempre	15	18.07
Nunca	33	39.76
Casi nunca	10	12.05
Total	83	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la Dirección Regional de Educación de Ancash.
Elaborado por la investigadora.

Figura N° 9. Los metas y objetivos se proyectan en base a las expectativas de la entidad y de los trabajadores.



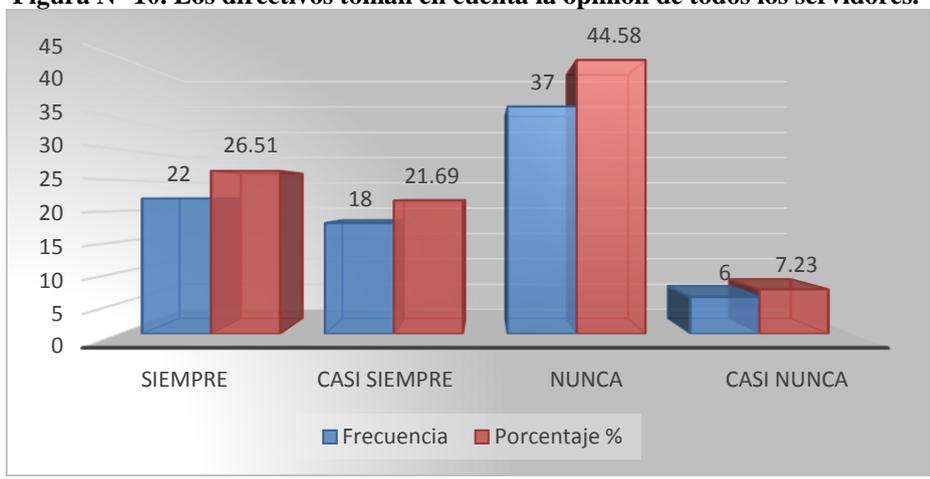
Interpretación:

De la figura se tiene que el 39.76% de los encuestados manifestaron que nunca las metas y objetivos se proyectan en base a las expectativas de la entidad y de los trabajadores; el 30.12% consideró que siempre; el 18.07% expresó que casi siempre; y el 12.05% respondió que casi nunca.

Tabla N° 10		
Los directivos toman en cuenta la opinión de todos los servidores		
Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	22	26.51
Casi siempre	18	21.69
Nunca	37	44.58
Casi nunca	6	7.23
Total	83	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la Dirección Regional de Educación de Ancash. Elaborado por la investigadora.

Figura N° 10. Los directivos toman en cuenta la opinión de todos los servidores.



Interpretación:

De la figura se tiene que el 44.58% de los encuestados manifestaron que nunca los directivos toman en cuenta la opinión de todos los servidores; el 26.51% consideró que siempre; el 21.69% expresó que casi siempre; y el 7.23% respondió que casi nunca.

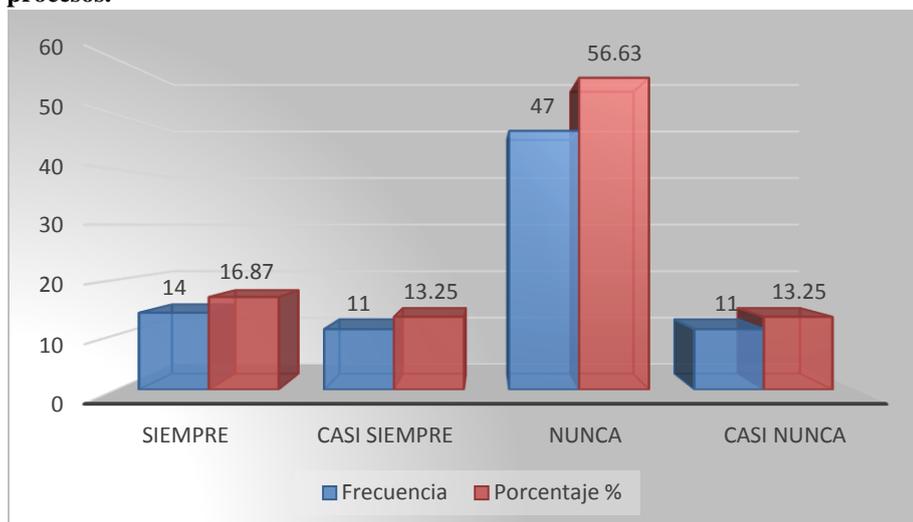
Dirección y control

Tabla N° 11
La entidad supervisa y realiza el seguimiento de actividades, tareas y procesos

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	14	16.87
Casi siempre	11	13.25
Nunca	47	56.63
Casi nunca	11	13.25
Total	83	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la Dirección Regional de Educación de Ancash.
Elaborado por la investigadora.

Figura N° 11. La entidad supervisa y realiza el seguimiento de actividades, tareas y procesos.



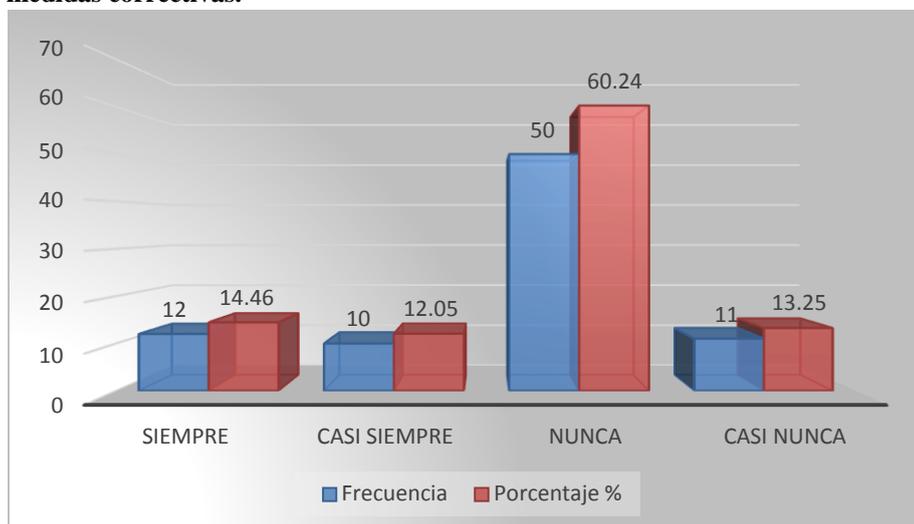
Interpretación:

De la figura se tiene que el 56.63% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad supervisa y realiza el seguimiento de actividades, tareas y procesos; el 16.87% consideró que siempre; el 13.25% expresó que casi siempre; y el 13.25% respondió que casi nunca.

Tabla N° 12		
La entidad comunica y efectúa el seguimiento de la implementación de las medidas correctivas		
Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	12	14.46
Casi siempre	10	12.05
Nunca	50	60.24
Casi nunca	11	13.25
Total	83	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la Dirección Regional de Educación de Ancash.
Elaborado por la investigadora.

Figura N° 12. La entidad comunica y efectúa el seguimiento de la implementación de las medidas correctivas.



Interpretación:

De la figura se tiene que el 60.24% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad comunica y efectúa el seguimiento de la implementación de las medidas correctivas; el 14.46% consideró que siempre; el 13.25% expresó que casi nunca; y el 12.05% respondió que casi siempre.

Cálculos

Prueba de chi cuadrado

	Valor	Grados de libertad	p
Chi cuadrado	32,013a	12	0.001

Decisión

Según el cuadro de prueba de chi- cuadrado su valor es $X^2 = 32,013$ y la probabilidad de error es $P=0.001$ que es menor al nivel de significancia por tanto se rechaza la hipótesis nula y se concluye que el ambiente laboral influye en la gestión administrativa de la Dirección Regional de Educación de Áncash, período 2016. En consecuencia, queda confirmada la hipótesis de la investigación.

IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

4.1. Describir el liderazgo en la Dirección Regional de Educación de Ancash.

De las tablas 1, 2, 3 y 4 se tiene que el 45.78% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad implementa directivas para lograr metas y objetivos; el 51.81% sostiene que nunca la entidad integra planes estratégicos, tecnológicos y otros para el uso adecuado de los recursos financieros, económicos y humanos; el 40.96% expresó que nunca la entidad define y difunde los objetivos de la organización; y el 40.96% sostiene que nunca la entidad programa metas ni prevé los recursos necesarios. Lo que es coincidente con lo expuesto por Corso (2014), quien señala que el clima organizacional en las entidades del sector público no está orientado a facilitar la interrelación del empleado con el entorno y los compañeros, así mismo la evaluación del clima organizacional realizado en las entidades del sector público seleccionadas han permitido evidenciar las deficiencias o debilidades del mismo. Cotejando los resultados obtenidos con las conclusiones del antecedente de investigación, se evidencia que la realidad es concordante con los resultados de los antecedentes, dado a que la entidad no ha implementado políticas de liderazgo para la planeación de la gestión administrativa.

4.2. Valorar la motivación en la Dirección Regional de Educación de Ancash.

De las tablas 5, 6, 7 y 8 se evidencia que el 55.42% de los encuestados manifestaron que nunca los servidores se sienten satisfechos con las condiciones laborales; el 46.99% expresaron que nunca la entidad reconoce el esfuerzo desplegado por los trabajadores; el 37.35% sostiene que nunca la entidad actualiza su estructura orgánica, ni logra la visión ni la misión; y el 37.35% considera que nunca la entidad actualiza y aplica eficientemente los instrumentos de gestión. Lo que es coincidente con lo investigado por Ordoñez (2013), quien sostiene que Poison S.A. no tiene definida la Visión y Misión de su empresa, ya que se logró elaborar las mismas en coordinación con la Gerencia General, de igual manera con el manual los colaboradores

conocerán sobre la estructura de la organización desde sus inicios, como está constituida, sus procedimientos, y las políticas con las que cuentan, ya que estas deben ser respetadas para reducir errores operativos y evitar problemas en su estructura organizacional. Contrastando los resultados del antecedente citado y los resultados de la investigación, se advierte que son análogos, debido a que las empresas no han implementado directivas de motivación y organización de la gestión administrativa. Por tanto, se evidencia que la motivación se relaciona con la organización de la gestión administrativa de la Dirección Regional de Educación de Ancash.

4.3. Identificar la reciprocidad y participación, y valorar la gestión administrativa en la Dirección Regional de Educación de Ancash.

De las tablas 9, 10, 11 y 12 se advierte que el 39.76% de los encuestados manifestaron que nunca las metas y objetivos se proyectan en base a las expectativas de la entidad y de los trabajadores; el 44.58% expresó que nunca los directivos toman en cuenta la opinión de todos los servidores; el 56.63% consideró que nunca la entidad supervisa y realiza el seguimiento de actividades, tareas y procesos; y el 60.24% cree que nunca la entidad comunica y efectúa el seguimiento de la implementación de las medidas correctivas. Lo que es coincidente con lo investigado por Williams (2013), quien considera que el clima organizacional en las entidades del sector público está orientado a facilitar la interrelación del empleado con el entorno y los compañeros, así mismo la evaluación del clima organizacional realizado en las entidades del sector público seleccionadas, sin embargo, presenta deficiencias o debilidades. Confrontando los resultados y los antecedentes de la investigación, se tiene que son concordantes, dado a que la entidad no ha implementado directivas de reciprocidad y participación influyen en la dirección y control de la gestión administrativa de la Dirección Regional de Educación de Ancash.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Se analizó la influencia del liderazgo en la planeación de la gestión administrativa de la Dirección Regional de Educación de Ancash, cuyos resultados descritos en las tablas 2 y 3, se tiene que el 51.81% de los encuestados sostiene que nunca la entidad integra planes estratégicos, tecnológicos y otros para el uso adecuado de los recursos financieros, económicos y humanos; y el 40.96% expresó que nunca la entidad define y difunde los objetivos de la organización. Por tanto, de los resultados obtenidos se determina que el liderazgo y la planeación de la gestión administrativa de la Dirección Regional de Educación de Ancash, son deficientes, por lo que se tiene que existe relación directa entre el liderazgo y la planeación de la gestión administrativa, lo que coincide con la hipótesis de la investigación.
- Se evaluó la motivación del personal en la organización de la gestión administrativa de la Dirección Regional de Educación de Ancash, y los resultados evidenciados en las tablas 5 y 7 demuestran que el 55.42% de los encuestados manifestaron que nunca los servidores se sienten satisfechos con las condiciones laborales; y el 37.35% expresó que nunca la entidad actualiza su estructura orgánica, ni logra la visión ni la misión. Por tanto, de los resultados obtenidos se tiene que la motivación de personal y la organización de la gestión administrativa, son deficientes, por lo que se determina que existe relación directa entre la motivación y la organización de la gestión administrativa, lo que es análogo con la hipótesis de la investigación.
- Se identificó que la reciprocidad y participación influyen en la dirección y control de la gestión administrativa de la Dirección Regional de Educación de Ancash, cuyos resultados advertidos en las tablas 9 y 11 se evidencia que el 39.76% de los encuestados manifestaron que nunca las metas y objetivos se proyectan en base a las expectativas de la entidad y de los trabajadores; y el 56.63% consideró que

nunca la entidad supervisa y realiza el seguimiento de actividades, tareas y procesos. Por tanto, de los resultados se advierte que la reciprocidad, participación y control de la gestión administrativa, son deficientes, por lo que se establece que existe relación directa entre reciprocidad, participación y control de la gestión administrativa, lo que es coincidente con la hipótesis de la investigación.

RECOMENDACIONES

- Implementar directrices que permitan superar las deficiencias del liderazgo y la planeación de la gestión administrativa de la Dirección Regional de Educación de Ancash, para lo cual deberán formular directivas que permitan la integración de planes estratégicos, tecnológicos y otros para el uso adecuado de los recursos financieros, económicos y humanos; y definir y difundir los objetivos de la organización.
- Formular lineamientos que permitan superar las deficiencias de la motivación del personal y la gestión administrativa de la Dirección Regional de Educación de Ancash, para ello deberá implementar directivas para mejorar las condiciones laborales; y actualizar la estructura orgánica, promover el logro de la visión y el cumplimiento de la misión.
- Implementar directrices que garanticen superar las deficiencias de la reciprocidad, participación y control de la gestión administrativa de la Dirección Regional de Educación de Ancash, para ello deberá elaborar directivas para formular las metas y objetivos tomando en cuenta las expectativas de la entidad y de los trabajadores, así como de supervisión y seguimiento de las actividades, tareas y procesos.

VI. DEDICATORIA

A: Dios por haberme dado la vida, la voluntad y la oportunidad de culminar mis estudios. A mis padres por estar siempre a mi lado, en los buenos y malos momentos, por brindarme sus consejos y su apoyo incondicional, para hacer de mí una mejor persona. A mis hermanos por ser parte de mi vida, por sus palabras y su confianza. A mis amigos, compañeros y a todas aquellas personas que de una u otra manera han contribuido para el logro de mis objetivos.

YAQUELIN VERONICA VEGA MINAYA.

VII. AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento se dirige a quien ha forjado mi camino y me ha dirigido por el sendero correcto, a Dios, el que en todo momento está conmigo ayudándome a aprender de mis errores y a no cometerlos otra vez. Eres quien guía el destino de mi vida. Te lo agradezco padre celestial.

Agradezco a la Universidad San Pedro por haberme admitido ser parte de ellos y abierto las puertas de su ceno científico, para poder estudiar, así como también a los diferentes docentes que me brindaron sus conocimientos y su apoyo para avanzar día a día.

Agradezco también al asesor de mi tesis. Dr. CPCC. Walter Medrano Acuña, por sus consejos y haberme brindado la oportunidad de acudir a su capacidad y conocimiento científico, así como también haberme tenido la paciencia suficiente para orientarme durante el desarrollo de mi tesis.

YAQUELIN VERONICA VEGA MINAYA

VIII. REFERENCIAS BIBLOGRAFICAS

- Atkinson. (1958). *Motivando*.
- Brunet. (2008). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México D.C.: Editorial trillas.
- Brunet, L. (2010). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas.
- Campos y Loza. (2011). *Introducción a la teoría de la administración*. 7^a ed. México DF.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato. (2001). *Introducción a la teoría general de la administración* . México: Editorial Mc Graw Hill, tercera edición.
- Corso, J. (2014). *Evaluación de la efectividad del clima organizacional implantado en las entidades Públicas Ecuatorianas*. Quito Ecuador.
- Coulter, R. &. (2005). *Administración de personal y recursos humanos*. Ed. Me. Graw Hill.
- Coulter, R. y. (1994). *Administración*. México: Pearson.
- Cruz, J. (2013). *Proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control*.
- Goncalvez, A. (2011). *Clima organizacional*.
- H. M. Trice y J. M. Beyer. (1984). *Studyng Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials*.
- Hall, G. (1972). *La nueva gestión pública* . México D.C.: Ed. fFondo de cultura económica .
- Lewin, K. (1999). *Clima Organizacional en un enfoque de Gestión* . Cocepción Chile: Primera Edición ed. .
- Litwin y Stinger . (1978). *Gestión pública en las entidades*. Editora gráfica Bernilla.
- Martínez, B. (2001). *Clima Organizacional* . Lima Perú: Universidad Inca Garcilaso de la vega .
- Moloche, R. (2014). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur*. Lima Perú: — Moloche R.K

(2014). En su tesis “Influencia del clima organizacional en la gEdiciones administrativas.

Ordoñez, M. (2013). *Propuesta de sistema de gestión administrativo para la compañía Poison S.A.* Medellín Colombia: Segunda Edición.

Paz, C. (2005). *Introducción al clima organizacional.* Prentice hall.

Rodríguez, V. (2004). *La comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional.* Compañía Editorial Continental SA. de CV.

Significados. (17 de 12 de 2013). Obtenido de <https://www.significados.com/liderazgo/>

Torres, J. (12 de 2 de 2011). Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/social/organizacion.php>

Vargas, L. (2010). *Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la alcaldía de Santa Rosa de Cabal.* . Lima Perú: Ediciones contables- económicas.

Williams, C. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública* . España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

ANEXOS



UNIVERSIDAD “SAN PEDRO”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

Anexo N°: 1

Investigación:

Ambiente laboral y gestión administrativa en la dirección regional de educación de Áncash, período 2016.

1. GENERALIDADES:

Esta información será utilizada en forma confidencial, anónima y acumulativa.

1.1. Datos del informante: complete o marque con un aspa (x).

- a. Cargo categoría :
- b. Nivel remunerativo :
- c. Tiempo de servicio en la empresa :
- d. Nivel de conocimiento del problema:(alto-medio-bajo).
- e. El más alto nivel de instrucción alcanzado:
 Primaria Secundaria Sup. Técnico Sup. Univer.
- f. Edad : _____ años
- g. Sexo : Masculino Femenino
- h. Relación laboral: Nombrado Contratado Serv. No personales

Instrucciones: marque con un aspa (x) cada afirmación de acuerdo con la siguiente escala de valoración:

0	= Siempre	2	= Nunca
1	= Casi siempre	3	= Casi nunca

2. AMBIENTE LABORAL:

De los siguientes aspectos evalúe y marque con un aspa (x), la alternativa correcta, para lo cual deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos:

2.1. Liderazgo

a.	La entidad implementa directivas para lograr metas y objetivos	0	1	2	3
b.	La entidad integra planes estratégicos, tecnológicos y otros para el uso adecuado de los recursos financieros, económicos y humanos	0	1	2	3

2.2. Motivación

a.	Los servidores se sienten satisfechos con las condiciones laborales	0	1	2	3
b.	La entidad reconoce el esfuerzo desplegado por los trabajadores	0	1	2	3

2.3. Reciprocidad y participación

a.	Los metas y objetivos se proyectan en base a las expectativas de la entidad y de los trabajadores	0	1	2	3
----	---	---	---	---	---

b.	Los directivos toman en cuenta la opinión de todos los servidores	0	1	2	3
----	---	---	---	---	---

3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA:

De los siguientes aspectos evalúe y marque con un aspa (x), la alternativa correcta, para lo cual deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos:

3.1. Planeación

a.	La entidad define y difunde los objetivos de la organización	0	1	2	3
----	--	---	---	---	---

b.	La entidad programa metas y prevee los recursos necesarios	0	1	2	3
----	--	---	---	---	---

3.2. Organización

a.	La entidad actualiza su estructura orgánica y logra la visión y misión	0	1	2	3
----	--	---	---	---	---

b.	La entidad actualiza y aplica eficientemente los instrumentos de gestión	0	1	2	3
----	--	---	---	---	---

3.3. Dirección y control

a.	La entidad supervisa y realiza el seguimiento de actividades, tareas y procesos	0	1	2	3
----	---	---	---	---	---

b.	La entidad comunica y efectúa el seguimiento de la implementación de las medidas correctivas	0	1	2	3
----	--	---	---	---	---

Anexo N° 2

Operacionalización de variables

Ambiente laboral y gestión administrativa en la dirección regional de educación de Ancash, periodo 2016.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Ambiente laboral	Los individuos ni bien nacemos somos colocados en un ambiente, en un entorno, que estará compuesto por diversas características y que claro, también influirán en el desarrollo de uno como persona. Cuestiones económicas, sociales, políticas, culturales, entre otras, son algunas de esas condiciones que singularizan tal o cual ambiente.	El clima laboral no es otra cosa el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad empresarial . Si eres capaz de conseguir una mayor productividad con un buen clima laboral, tienes todo lo necesario para conseguir grandes éxitos en tu empresa.	1. Liderazgo	Implementación de directrices para lograr metas.	Nominal
				Integración de planes estratégicos, tecnológicos y otros que permiten el uso adecuado de los recursos financieros, económicos y humanos.	
			2. Motivación	Satisfacción laboral.	
				Reconocimiento al esfuerzo desplegado por el trabajador.	
			3. Reciprocidad y participación	Interés empresarial y personal del trabajador.	
				Participación de los trabajadores en la toma de decisiones.	
Gestión administrativa	La gestión administrativa es la forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados. Se realiza a través de 4 funciones específicas: planeación, organización, dirección y control.	La gestión administrativa es el conjunto de actividades que se realizan para gerenciar una empresa.	1. Planeación	Definición y difusión de objetivos de la organización.	Nominal
				Programación de metas y previsión de recurso.	
			2. Organización	Actualización de la estructura orgánica, visión y misión.	
				Actualización aplicación de instrumentos de gestión.	
			3. Dirección y control	Supervisión y seguimiento de actividades.	
				Comunicación y seguimiento de la implementación de medidas correctivas .	

Anexo N° 3

Matriz de Consistencia Lógica

Ambiente laboral y gestión administrativa en la dirección regional de educación de Ancash, periodo 2016.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS
GENERAL:	GENERAL:	GENERAL:
¿De qué forma el ambiente laboral influye en la gestión administrativa en la Dirección Regional de Educación de Ancash, periodo 2016?	Evaluar de qué manera el ambiente laboral influye en la gestión administrativa en la Dirección Regional de Educación de Ancash, periodo 2016.	el ambiente laboral influye negativamente en la gestión administrativa de la Dirección Regional de Educación de Ancash, periodo 2016.
	ESPECIFICOS:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar de qué manera influye el liderazgo en la planeación de la gestión administrativa de la Dirección Regional de Educación de Ancash. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar de qué manera influye la motivación en la organización de la gestión administrativa en la Dirección Regional de Educación de Ancash. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar de que manera la reciprocidad y participación influyen en la dirección y control de la gestión administrativa de la Dirección Regional de Educación de Ancash. 	

ANEXO N° 4

DATOS DE IDENTIFICACION DEL EXPERTO QUE VALIDÓ EL INSTRUMENTO

Ambiente laboral y gestión administrativa en la Dirección Regional de Educación de Áncash,
período 2016

DATOS DE IDENTIFICACION DEL EXPERTO

1 NOMBRES Y APELLIDOS:

Javier Pedro Hidalgo Mejía

2 TITULO QUE POSEE A NIVEL DE:

2.1 Pre Grado

ESPECIALIDAD

Contabilidad

2.2 POST GRADO

MAESTRIA

Ciencias económicas; mención: auditoría y control de gestión

DOCTORADO

Contabilidad

3 INSTITUCION DONDE TRABAJA

UNIVERSIDAD SAN PEDRO Y UNASAM

FIRMA:


Dr. CPC. Javier Pedro Hidalgo Mejía

DNI. 32387892

Teléfono Fijo

230507

Celular

943677447

E - mail

javierhidalgome@hotmail.com

Ambiente laboral y gestión administrativa en la Dirección Regional de Educación de Áncash, período 2016

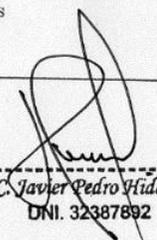
Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
<u>V. Independiente</u> Xo : Ambiente laboral	X1. Liderazgo	Implementación de directrices para lograr metas
		Integración de planes estratégicos, tecnológicos y otros
	X2. Motivación	Satisfacción laboral
		Reconocimiento al esfuerzo desplegado por el trabajador
	X3. Reciprocidad y participación	Interés empresarial y personal del trabajador
		Participación de los trabajadores en la toma de decisiones
<u>V. Dependiente</u> Yo: Gestión administrativa	Y1. Planeación	Definición y difusión de objetivos de la organización
		Programación de metas y previsión de recurso
	Y2. Organización	Actualización de la estructura orgánica, visión y misión
		Actualización aplicación de instrumentos de gestión
	Y3. Dirección y control	Supervisión y seguimiento de actividades
		Comunicación y seguimiento de la implementación de medidas correctivas

Dr. CEC. Javier Pedro Hidalgo Mejía
DNI. 32387892

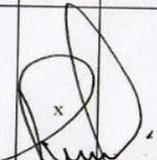
Ambiente laboral y gestión administrativa en la Dirección Regional de Educación de Áncash, período 2016

Variables	Dimensión	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta				Existe coherencia entre la variable y las dimensiones		Existe coherencia entre las dimensiones y los indicadores		Existe coherencia entre los indicadores y los ítems		La redacción de los ítems es clara, precisa y comprensible		La opción de respuesta tiene relación con el ítem		Observaciones
								Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
V.I : AMBIENTE LABORAL	Liderazgo	Implementación de directrices para lograr metas	1 La entidad implementa directivas para lograr metas y objetivos	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	X		X		X		X				
		Integración de planes estratégicos, tecnológicos y otros	2 La entidad integra planes estratégicos, tecnológicos y otros para el uso adecuado de los recursos financieros, económicos y humanos	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	X		X		X		X				
	Motivación	Satisfacción laboral	3 Los servidores se sienten satisfechos con las condiciones laborales	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	X		X		X		X		X		
		Reconocimiento al esfuerzo desplegado por el trabajador	4 La entidad reconoce el esfuerzo desplegado por los trabajadores	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	X		X		X		X		X		
	Reciprocidad y participación	Interés empresarial y personal del trabajador	5 Los metas y objetivos se proyectan en base a las expectativas de la entidad y de los trabajadores	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	X		X		X		X		X		
		Participación de los trabajadores en la toma de decisiones	6 Los directivos toman en cuenta la opinión de todos los servidores	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	X		X		X		X		X		


 Dr. CPC. Javier Pedro Hidalgo Mejía
 DNI. 32387892

Ambiente laboral y gestión administrativa en la Dirección Regional de Educación de Áncash, período 2016

Variables	Dimensión	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta				Existe coherencia entre la variable y las dimensiones		Existe coherencia entre las dimensiones y los indicadores		Existe coherencia entre los indicadores y los ítems		La redacción de los ítems es clara, precisa y comprensible		La opción de respuesta tiene relación con el ítem		Observaciones
								Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
V.D. : GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Planeación	Definición y difusión de objetivos de la organización	1	La entidad define y difunde los objetivos de la organización	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	x		x		x		x			
		Programación de metas y provisión de recurso	2	La entidad programa metas y provee los recursos necesarios	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	x		x		x		x			
	Organización	Actualización de la estructura orgánica, visión y misión	3	La entidad actualiza su estructura orgánica y logra la visión y misión	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	x		x		x		x			
		Actualización aplicación de instrumentos de gestión	4	La entidad actualiza y aplica eficientemente los instrumentos de gestión	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	x		x		x		x			
	Dirección y control	Supervisión y seguimiento de actividades	5	La entidad supervisa y realiza el seguimiento de actividades, tareas y procesos	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	x		x		x		x			
		Comunicación y seguimiento de la implementación de medidas correctivas	6	La entidad comunica y efectúa el seguimiento de la implementación de las medidas correctivas	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	x		x		x		x			


 Dr. CPC. Javier Pedro Hidalgo Mejía
 DNI. 32367892