



**Universidad Nacional
Federico Villarreal**

Vicerrectorado de
INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**“GESTION Y TRABAJO EN EQUIPO Y LA MEJORA DE LAS RELACIONES
INTERPERSONALES Y EFICACIA DEL PERSONAL DE LA
SUPERINTENDENCIA DE REGISTROS PUBLICOS, LA LIBERTAD-2016”.**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO:

MAESTRO EN ADMINISTRACION

AUTOR:

MEDINA CAPULIAN EVARISTO

ASESOR:

DR. CHARLES PASTOR TORRES VASQUEZ

JURADO:

DR. ELMO RAMON ZAVALA SHEEN

DRA. MARIA DIANA TORRES CARPIO

DRA. YSABEL TEOFILA BEDON SORIA

LIMA – PERU

2019.

DEDICATORIA:

A Dios: Gracias por estar presente no solo en esta etapa tan importante mi vida y a toda mi familia; sino por permitirme con su bendición llegar a esta etapa de mi carrera y darme la sabiduría

A mis padres: Cecilio y Filomena, y mis abuelitos, In Memoriam, por haberme enseñado grandes valores y por darme el ejemplo de seguir adelante. Les dedico esta etapa de mi carrera y decirles, cumple sus sueños.

A mi Esposa: Celia Juana, mis hijos: Alexander y Herbert, mis nueras: Lucia y Marisol, mis nietas más queridas: Ariana y Alizé, por ser un impulso en mi vida y porque ustedes sientan orgullosas de mí y sea un ejemplo en su vida.

A mis Hermanos: Claudia, Andrés, Edilfredo y Guillermo, por su apoyo moral para seguir adelante con mis estudios.

A mi asesor: Dr. Charles Pastor Torres Vásquez, por su apoyo desinteresado para lograr mi objetivo

A todos mis compañeros de estudio de Post Grado en Programa de la Maestra en Administración, por compartir los momentos de aprendizaje, en especial a Fátima por su empuje, para alcanzar este logro.

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal, de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos de la Libertad, por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo

Mi agradecimiento a todos mis Profesores, las autoridades y el personal administrativo de la Universidad Nacional de Federico Villarreal - Escuela Universitaria de Post Grado por abrirme las puertas y permitirme realizar mis estudios de Post Grado en Programa de la Maestra en Administración

Gracias a todos
Evaristo Medina Capulian

Reflexion:

“Lo que escucho lo olvido. Lo que veo lo recuerdo.
Pero lo que hago, lo entiendo.” Confucio

“Nada prueba tan contundentemente la habilidad de un hombre para dirigir personas, como la habilidad que tiene para dirigirse a sí mismo”

Thomas Watson

INDICE

DEDICATORIA:	II
RESUMEN	V
ABSTRACT	VI
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
- PROBLEMA GENERAL	1
-PROBLEMAS ESPECÍFICOS	1
1.4. ANTECEDENTES	2
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.7. OBJETIVOS	8
- OBJETIVO GENERAL	8
- OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.8. HIPÓTESIS	9
II. MARCO TEÓRICO	10
2.1. MARCO CONCEPTUAL	10
2.2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	29
2.3. LA CULTURA ORGANIZACIONAL-	33

<u>III. METODO</u>	40
3.1. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	40
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	41
3.3. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	41
3.4. INSTRUMENTOS	41
3.5. PROCEDIMIENTOS	42
3.6. ANÁLISIS DE DATOS	42
<u>IV. RESULTADOS</u>	44
4.1- CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS	44
4.2- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	45
4.3. TRABAJO DE CAMPO O ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	45
<u>V. DICUSION DE RESULTADO</u>	60
<u>VI. CONCLUSION</u>	61
<u>VII. RECOMENDACIONES</u>	63
<u>VIII. REFERENCIAS</u>	65
<u>IX. ANEXOS:</u>	70
ANEXO N° 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA	70
ANEXO II. VALIDACION DE INSTRUMENTOS	73
ANEXO III. CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS	74

RESUMEN

La presente tesis se desarrolla en el marco de la Maestría en Administración de la Universidad Nacional Federico Villarreal, la cual tiene como objetivo principal determinar la Gestión y Trabajo en Equipo y la Mejora de las Relaciones Interpersonales y Eficacia del Personal de la Superintendencia de Registros Públicos, La Libertad- 2016, permitiendo proponer una interrelación fluida entre éstos elementos para permitir un mejor desarrollo de ésta entidad y pueda brindar un mejor servicio a los usuarios, manteniendo su idoneidad.

Siendo indispensable que se fortalezca el desarrollo de una gestión transparente y ética, que permita detectar falencias en cuanto a trabajo en equipo, reimpulsando su accionar en beneficio de las mejoras de éstas relaciones interpersonales, para lograr una eficacia del personal que labora en ésta Superintendencia de la Región de la Libertad, para lograr su mejora.

Siendo la finalidad de ésta investigación, poder conocer la actual problemática que dificulta lograr una buena gestión y el logro de un trabajo en equipo e incidir en mejorar las relaciones interpersonales sin las cuales no se lograría que el personal que trabaja en la Superintendencia de Registros Públicos de la Libertad, un desarrollo eficaz de todo su potencial sobremano.

Palabras Clave: Gestión, Trabajo en Equipo, Relaciones Interpersonales y Eficacia del Personal.

ABSTRACT

The present thesis is developed within the framework of the Master of Management of administration Investment of the National University Federico Villarreal, whose main objective is to determine the Management and Teamwork and the Improvement of Interpersonal Relations and Efficiency of Personnel of the Superintendence Of Public Registries, La Libertad-2016, allowing to propose a fluid interrelation between these elements to allow a better development of this entity and can provide a better service to the users, maintaining its suitability.

It is essential to strengthen the development of a transparent and ethical management, to detect failures in teamwork, re-energizing their actions to benefit the improvements of these interpersonal relationships, to achieve effectiveness of the staff working in this Superintendence of The Region of Freedom, to achieve its improvement.

Being the purpose of this research, to be able to know the current problematic that makes difficult to achieve a good management and the achievement of a team work and to influence in improving the interpersonal relations without which it would not be possible that the personnel that works in the Superintendence of Public Records Of Freedom, an effective development of its full potential.

Key Words: Management, Teamwork, Interpersonal Relationships and Personnel Efficiency.

I. INTRODUCCIÓN

Todas las instituciones, ya sean grandes o pequeñas, lucrativas o no lucrativas, y sin importar al rubro al que pertenezcan, están compuestas por un conjunto de personas que trabajan bajo una serie de lineamientos organizacionales para alcanzar los objetivos de la empresa.

Por lo tanto, debemos preguntarnos, ¿Qué pasaría si estas personas no encuentran motivadas para realizar su trabajo?, definitivamente estas personas no harían su trabajo eficientemente, no producirían el óptimo, y se sentirían insatisfechos con el trabajo que realizan.

Al observar a las organizaciones, incluso aquellas que operan en el mismo sector, nos damos cuenta que hay diferencia entre ellas que llegan a afectar algunos valores, creencias, normas, conductas y expectativas. Es allí donde el trabajo en equipo toma vital importancia para el correcto funcionamiento de las relaciones personales, Interpersonales y de grupo en una organización

El trabajo en equipo permite a los integrantes de las organizaciones desarrollar participación y lograr una conducta madura de todos los que pertenecen ahí, en donde todos se comprometen y tienen sentido de la responsabilidad, dado que el clima de la organización se lo permitido.

Como objetivo, de crear y fomentar un clima organizacional que garantice un sentido de misión y diferenciación, que es la clave para motivar a todos los miembros de la organización, y constituya una adecuada cultura organizacional para lograr el éxito de las organizaciones, usaremos al clima organizacional como la principal estrategia para mejorar las relaciones Interpersonales y la eficacia del personal de la Superintendencia de Registros Públicos de la Libertad-2016.

1.1. Planteamiento del problema

Al estudiarse esta temática, se ha procedido a investigar las publicaciones existentes, consultando fuentes de información primaria, secundaria y terciarias. Al respecto, no se ha encontrado ninguna tesis que aborde bajo el mismo enfoque la relación de las dos variables involucradas, Impacto de un adecuado trabajo en equipo para mejorar las Relaciones Interpersonales y la eficacia del personal de la Superintendencia de Registros Públicos de la Libertad-2016; en consecuencia se da testimonio de la autenticidad de este trabajo.

1.2. Descripción del problema de investigación

Hoy en día, el trabajo en equipo es un elemento de suma importancia estratégica en las organizaciones, esto no es ajeno para la Superintendencia de Registros Públicos de la Libertad.

1.3. Formulación del problema

- Problema general

1. ¿De qué forma el trabajo en equipo mejorará las relaciones Interpersonales y la eficacia del personal de la superintendencia de registros públicos de La Libertad-2016?

-Problemas específicos

1. ¿Cuáles son los aspectos culturales que intervienen en los climas de trabajo superintendencia de registros públicos de La Libertad-2016?

2. ¿Cómo aumentará la eficacia del personal de la superintendencia de registros públicos de La Libertad-2016?

1.4. Antecedentes

(Alvarez Valverde S. Y., 2001)

Es una oportunidad de crecimiento y desarrollo, a través del trabajo en equipo, el cual, es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, es por ello, que la institución debe tener presente, que cuando una persona asiste al trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la institución, conocimientos que actualmente la empresa no los tiene, debido a que no conoce los objetivos propios de cada uno de sus trabajadores.

La institución, hasta el momento, no ha realizado ningún estudio de impacto, ningún análisis de los, la rigidez o flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo, que son de vital importancia para mejorar las relaciones Interpersonales y eficacia.

Existen, coincidencias o discrepancias que tiene la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el trabajo en equipo.

Está determinado por la percepción el trabajo en equipo, que tengan los trabajadores de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de

reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

Puede ser vínculo u obstáculo, el trabajo en equipo, para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

(Meyerson, 1996), citado por (Mishra & Denison, 1996), “A inicios de los 80’s la “cultura” fue la palabra clave para señalar el lado subjetivo de la vida organizacional. Su estudio representó una rebelión ontológica en contra del paradigma funcionalista o “científico” dominante”.

Por otro lado, el estudio del trabajo en equipo viene de un origen muy diferente, pues tiene sus raíces en los estudios de (Lewin, 1951), citado por (Denison, 1996) relativos a “climas sociales creados experimentalmente”.

Su aplicación a los estudios organizacionales fue realizada por (Tagiuri, 1968) y (TAGIURI & LITWIN) y (Litwin & Stringer, cuestionario de clima organizacional, 1968) y (Likert R., 1967), todos citados por (Denison, 1996).

De ahí el campo se expandió a la psicología organizacional y a mediados de los noventas (Denison, 1996) su estudio se concentraba en tres tópicos principales: la medición de la percepción de los atributos individuales (clima psicológico) la medición de la percepción

de los atributos organizacionales (clima organizacional) y la medición conjunta y combinada de la percepción individual y la percepción “más objetiva” de los atributos de la organización. Lo que ha persistido es la aplicación del instrumento desarrollado por Likert (encuesta tipo Likert) en las obras mencionadas.

(Mishra & Denison, 1996)

Sin embargo a finales de los ochenta, los tratadistas del “clima” comenzaron a preguntarse de donde venía, de qué surgía este fenómeno organizacional y aunado a que estaba de moda el estudio de la cultura en la época, voltearon a la literatura de la cultura organizacional. De esta manera, desde principios de los noventas surge una serie de artículos que aplican métodos de investigación cuantitativa para estudiar la cultura o las dimensiones de la cultura.

Algunos de estos trabajos fueron virtualmente indistinguibles de la tradición que estudiaba el trabajo en equipo, Deninson.

Siguiendo a Denison en una primera aproximación se puede señalar, que a diferencia de la cultura, como fue definida anteriormente Schein en 1992 como el conjunto de supuestos compartidos, valores y artefactos que dan estabilidad al sistema. En contraste el trabajo en equipo se define como:

(Denison, 1996)

El medio ambiente de la organización que proviene del sistema de valores de la organización, pero tiende a presentar este medio ambiente en términos relativamente estáticos, que se describen en términos de un conjunto de

dimensiones relativamente fijas. El clima se considera relativamente temporal, sujeto a control directo y limitado a aquellos aspectos del medio social que son conscientemente percibidos por los miembros de la organización.

En ese sentido, el clima se refiere a un nivel más superficial al que trata la cultura en la organización, por lo que se puede establecer, en primera instancia, que el clima depende de la cultura y que ésta determina el tipo de clima existente en la organización. De la cultura dominante, depende el clima y su liga a los pensamientos, sentimientos y comportamientos de los miembros de la organización. El clima es temporal y puede ser manipulado por los miembros con poder e influencia en la organización, mientras que la cultura tiende a ser permanente o a cambiar mucho más lentamente, está enraizada en la historia, se comparte por los miembros y es lo suficientemente compleja para ser manipulada.

En un segundo planteamiento hecho por (Denison, 1996) señala que estas dos tradiciones (cultura y clima organizacional) deben ser vistas como interpretaciones diferentes de un mismo fenómeno, más que diferencias en la naturaleza misma del fenómeno. Siguiendo esta perspectiva se legitima la integración de las metodologías cuantitativa y cualitativa y el intercambio de argumentos de naturaleza epistemológica y estrategias de investigación entre un tema y otro, entre otros resultados. Esta integración es necesaria para los administradores profesionales y para el mejor manejo de las organizaciones y da la pauta para una redefinición de la cultura y el clima organizacional, y su integración sobre nuevas y diferentes bases.

(Korstanje , 1976)

La comunicación personal, el clima laboral, es siempre subjetivo. Dos personas insertas en una misma organización pueden experimentar climas diferentes ante los mismos estímulos. El clima organizacional se vincula a la construcción cognitiva del sujeto o en su defecto a la biografía de la experiencia en el sentido de (Schütz, 1962).

En este sentido, más que manipular el clima de la organización por parte de sus directivos, se puede señalar que lo manipulable es la percepción del mismo.

1.5. Justificación de la investigación

Uno de los principales objetivos, para estudiar el trabajo en equipo dentro de la superintendencia de registros públicos de La Libertad, se refiere a la valoración de aspectos que tienen que ver con el “manejo” de personal y adecuadas estrategias de relaciones interpersonales. En este sentido es necesario destacar el cambio de perspectiva que ha significado el tránsito de la denominación de personal a recurso humano y de este a talento humano. No se trata solo de un cambio conceptual sino de un cambio de actitud en la valoración de los individuos que trabajan en una organización

Asimismo, es importante el trabajo en equipo en la Institución por la necesidad de conocer la manera como los empleados se organizan colectivamente en función de sus actividades específicas. El trabajo colectivo, los equipos de trabajo o la sinergia que debe existir entre los

empleados deben ser estudiados y analizados en función de los procesos administrativos, para lograr un óptimo funcionamiento de la organización.

El análisis de los conflictos, las competencias, los grupos, por una parte, y por otra, las relaciones sinérgicas, de solidaridad, de amistad que se presentan al interior de la empresa, también son importantes para detectar potencialidades de trabajo y conflictos que deben ser detectados y superados para lograr la eficiencia en las actividades de la organización.

Por lo que, es necesario indagar sobre aspectos como el sentido de pertenencia, la identidad grupal y el modo como los diferentes grupos se auto organizan en función de resultados colectivos.

1.6. Limitaciones de la investigación

Siendo uno de los principales motivos para estudiar el trabajo en equipo dentro de la superintendencia de registros públicos de La Libertad, el que se refiere a la valoración de aspectos que tienen que ver con el “manejo” de personal y adecuadas estrategias de relaciones interpersonales. En este sentido es necesario destacar el cambio de perspectiva que ha significado el tránsito de la denominación de personal a recurso humano y de este a talento humano. No se trata solo de un cambio conceptual sino de un cambio de actitud en la valoración de los individuos que trabajan en una organización

Siendo otro punto importante del clima organizacional en la institución la necesidad de conocer la manera como los empleados se organizan colectivamente en función de sus actividades específicas. El trabajo colectivo, los equipos de trabajo o la sinergia que debe

existir entre los empleados deben ser estudiados y analizados en función de los procesos administrativos, para lograr un óptimo funcionamiento de la organización.

En ese sentido, el estudio de los conflictos, las competencias, los grupos, por una parte, y por otra, las relaciones sinérgicas, de solidaridad, de amistad que se presentan al interior de la empresa, también son importantes para detectar potencialidades de trabajo y conflictos que deben ser detectados y superados para lograr la eficiencia en las actividades de la organización.

También es necesario indagar sobre aspectos como el sentido de pertenencia, la identidad grupal y el modo como los diferentes grupos se auto organizan en función de resultados colectivos.

1.7. Objetivos

- Objetivo general

1. Determinar de qué forma el trabajo en equipo mejorará las relaciones Interpersonales y la eficacia del personal de la superintendencia de registros públicos de La Libertad-2016.

- Objetivos específicos

1. Determinar cuáles son los aspectos culturales que intervienen en los climas de trabajo de la superintendencia de registros públicos de La Libertad-2016.
2. Determinar de qué forma aumentará la eficacia del personal de la superintendencia de registros públicos de La Libertad-2016.

1.8. Hipótesis

1.8.1. Hipótesis general

1. Si se da el Trabajo en equipo se mejorará las Relaciones Interpersonales y la eficacia del personal de la superintendencia de registros públicos de La Libertad-2016.

1.8.2. Hipótesis específicas

1. Si se da el trabajo en equipo se aumentará la eficacia del personal de la superintendencia de registros públicos de La Libertad-2016.
2. Si se conocen los aspectos culturales que intervienen en los climas de trabajo se mejorarán las condiciones de trabajo del personal de la superintendencia de registros públicos de La Libertad-2016.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco conceptual

Trabajo en Equipo

(Luna González, 2014)

Las organizaciones para ser competitivas, deben mejorar constantemente. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están cerca de los procesos internos y de los mismos clientes de la organización. Este cambio exige una gran recalificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacitaciones puedan ser movilizadas a favor de la consecución de los objetivos de la organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

(Torrecilla)

Actuando en consecuencia con estos hallazgos, tanto los funcionarios de la organización como los profesionales de la administración de los recursos humanos se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en sus puestos.

a) El concepto de trabajo en equipo

(Cabrera Días, 1999)

Dado que el tema del trabajo en equipo se plantea desde la necesidad de enfrentar los fenómenos organizacionales en la globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización.

De esta manera,, el concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Dentro, de esta globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

Por otra parte, a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Según Alvarez Valverde, citado anteriormente, que la cultura de la organización se determina creencias, “mitos”, conductas y valores.

(SERRATO MARTÍNEZ, 2011)

Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que hace que se distingan unas de otras.

Algunas de sus características son:

- La identidad de sus miembros. El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- Énfasis en el grupo. Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- El enfoque hacia las personas. Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades. La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- El control. El uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo. El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.

- Los criterios para recompensar. Como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento
- El perfil hacia los fines o los medios. De qué manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto. El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.
- Tolerancia al conflicto. Grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

Una cultura organizacional así facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, sería en beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional.

El clima y la cultura organizacional son elementos estrechamente ligados, lograr que estos guarden estados positivos, y en su caso, contengan los valores y las creencias correctas, enfilados hacia una tendencia de mejora continua son y deben ser asuntos que requieren una evaluación permanente para que cuando

la organización, se salga de rumbo, podamos nuevamente reorientarla efectivamente.

b) Características y funciones del trabajo en equipo

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

(Cabrera Días, 1999)

- Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de éstos aspectos en sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan

porque sus trabajadores " no tienen la camiseta puesta", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y -sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización... Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección - clima organizacional parecería requerir.

- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que él sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

(Peralta, Gestipolis, 2002)

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: poca adaptabilidad, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

El Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

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

- normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en y poco estructurado o jerarquizado.
- Responsabilidad: Es la percepción de parte de saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
- esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.
- Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
- estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

- Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.

Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. 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 éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, nosotros sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

c) Tipologías del trabajo en equipo

(SERRATO MARTÍNEZ, 2011)

Veremos (Likert, 1999) como real, se torna en sus consecuencias. También puede ser suscrita por una aproximación metodológica como

la propuesta aquí, dado que es la experiencia de los miembros de la organización lo que resulta central en la determinación de lo que es el clima de una organización. No tiene sentido, por lo tanto, hablar de un clima organizacional si éste no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a la organización, los que con sus decisiones dan vida a la organización, que con sus acciones determinan un cierto clima y en sus experiencias, lo vivencian.

El trabajo del Likert ha tenido gran influencia en el estudio de los climas organizacionales. Incluso su cuestionario sigue teniendo bastante aplicación en trabajo de consultoría. Interesante resulta ser que su definición de los diferentes sistemas y de las variables que influyen en el clima de una organización, han sido acogidas por la literatura especializada, de tal manera que en prácticamente toda ella, se hace referencia a factores tales como grado de participación, formas de control, estilo de manera, formas de comunicación, modos de toma de decisiones, grado de centralización, existencia de confianza o desconfianza, existencia de la organización informal, etc.

d) Valores, motivación y trabajo en equipo

(Saunders, 2016)

(Torrecilla): ¿Cómo hacer presentes los valores humanos en una organización de modo que se traduzcan en una fuerza que impulse la empresa en forma eficiente hacia el logro de sus metas, y a las personas a su realización profesional y personal?

Precisamente se trata de demostrar que los valores son practicables, productores de beneficios para la empresa, para la persona y para el medio social. Y, por tanto, constituyen una auténtica ventaja competitiva frente a quien no da esa prioridad en su organización.

Para que los valores sean una ventaja competitiva, su práctica debe notarse en la productividad de la empresa, en el ambiente de trabajo, en la rentabilidad de la empresa, en las relaciones humanas, en la forma de dirección, en la calidad del servicio, en el clima de confianza y credibilidad en las personas, en el estilo de dirección, en la forma de realizar el trabajo, en el manejo del tiempo, en el trabajo en equipo, en la amistad que genera el compañerismo, en el optimismo y buen humor que suaviza las asperezas normales de la vida profesional. Si todas o buena parte de esas cosas se dan, es porque existe en la organización un constante afán de hacer mejor las cosas, la gente cambia de actitudes y de conducta, no se deja llevar por la rutina o la mediocridad, ni por el paso de los años, que puede convertir el trabajo en una tarea gris y rutinaria.

Cuando se trabaja por valores y con valores, el trabajo se transforma en una poderosa fuente de realización personal. Esto quiere decir que, como consecuencia, deben mejorar los niveles de rendimiento, la gestión con calidad integral, el clima organizacional, la satisfacción de la gente y la proyección de la empresa a su entorno.

Para convertir los valores en una ventaja competitiva hace falta, entre otras cosas: propiciar el desarrollo de los individuos a través de su ejercicio personal, aprender a aplicarlos en el trabajo profesional, generar un sentido de compromiso y pertenencia basado en la participación y crear una cultura de calidad, servicio, compromiso, respeto, justicia y equidad.

Hay que elaborar estrategias de desarrollo humano y organizacional que tiendan a crear una cultura basada en valores. No basta con tenerlos definidos o fijarlos en las carteleras. Es indispensable verlos convertidos en hábitos operativos arraigados en la gente, para que de verdad puedan ser una ventaja competitiva. Se trata de ver quién logra que su servicio o su producto sea mayormente fruto de la vivencia auténtica de valores que hacen a las personas más productivas, como la creatividad, la innovación, la responsabilidad, la iniciativa, la sinergia del trabajo en equipo y el liderazgo compartido y participado.

Los valores constituyen la diferencia a la hora de comparar las empresas. No son la tecnología, las estructuras administrativas o los procesos, el mercadeo o la solidez financiera, lo que en último término constituye la clave del éxito empresarial. Todo eso, que podemos denominar el sistema técnico de la empresa, imprescindible para ser competitivo en el mundo de hoy, se subordina al sistema humano, es decir a la empresa que tiene como centro la persona, y que se organiza como un conjunto de redes de cooperación y trabajo unidas por el

propósito de obtener unos beneficios económicos, de desarrollar su capital intelectual.

Los valores que soportan el sistema humano de la empresa –según (TOMÁS, 2010). son principalmente: valores dinámicos (cambio, flexibilidad, negociación), más que estáticos (inmovilismo, resistencia, rutina), valores cualitativos (calidad, satisfacción de necesidades humanas y del entorno social), más que cuantitativos (demanda-consumo, capacidad de producción, necesidades materiales), valores de conocimiento (saber especializado, visión global, aprendizaje continuo) más que habilidades o destrezas (hacer, sola información, creer que ya se sabe casi todo), valores personalizados (trabajo productivo-formativo, compromiso, y creatividad), más que meramente individuales (materiales, imagen, cargo) y valores éticos (fines personales, rectitud de conducta, búsqueda de la felicidad) más que estéticos, sensibles o económicos.

Los valores, pues, sustentan la motivación e impulsan las expectativas de desempeño mucho más allá de trabajar sólo con base en la tarea. Se convierten en fuente vital de supervivencia y de creación de futuro. Ayudan a la expansión y a superar situaciones de recesión o de desánimo en la inversión. Son accesibles a todos, con capacidad para arraigar en todos, si existe una política permanente de promoverlos y de formar constructores y multiplicadores de valores en toda la organización.

Los valores se convierten en clara ventaja competitiva si fortalecen la motivación, el rendimiento y la retribución. Hay valores que enlazan con los motivos externos o extrínsecos de mi trabajo (ganar un salario, acabar las cosas bien, etc.). Otros tienen que ver con los motivos internos o intrínsecos referidos a la satisfacción (autoestima, desarrollo personal) y hay valores trascendentes, referidos a los otros, a la proyección social (servir, resolver necesidades sociales, solidaridad, ayuda a los semejantes).

e) ¿Cómo trabajar motivados?

(SERRATO MARTÍNEZ, 2011)

(Torrecilla) En los comienzos de la preocupación por la investigación del clima organizacional, se postulaba la participación como una forma de conseguir que los miembros de la organización se sintieran integrados a los procesos de toma de decisiones de la misma. Coincide esta preocupación, con el interés de algunos trabajos provenientes de la Escuela de Relaciones Humanas, que veían en la participación una forma de conseguir que los miembros de la organización pudieran alcanzar sus niveles de necesidades superiores, en el esquema de la escala de necesidades de Maslow.

En efecto, (Maslow, 2012), con su influyente escala de necesidades, había indicado que las necesidades superiores se plantean en el individuo una vez que éste veía relativamente satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

Bien según (Torrecilla): “Las necesidades que seguían en la escala a las seguridades, eran las de pertenencia. El reconocerse perteneciendo a un grupo, el sentirse integrado a una organización, podría ser altamente motivador para una persona que hubiera superado sus inquietudes de seguridad.”

(Cabrera Días, 1999)

Este sentimiento de pertenencia podría ser fomentado en una organización que se preocupara de mantener informado a su personal de las decisiones adoptadas en ella. Así, cada individuo miembro de la organización podría percibir que era parte del sistema y satisfacer de esta manera su necesidad de pertenencia.

Una vez razonablemente satisfechas las necesidades de pertenencia, comienza a aparecer -según (Maslow, 2012) las necesidades de estima y autoestima. La estima y la autoestima se encuentran relacionadas, porque Mead ha demostrado que la persona construye su percepción de sí misma a partir de la percepción que tiene de la apreciación que los demás hacen de sí. Un individuo que se ve reconocido y estimado por quienes lo rodean y son importantes para él, es probable que desarrolle una imagen favorable de sí mismo. Estas necesidades de estima y autoestima podrían ser desarrolladas por un sistema organizacional que permitiera y fomentara el reconocimiento del trabajo de sus miembros. Este reconocimiento puede ser hecho parte de un sistema de recompensas y, también, parte de un estilo participativo consultivo, en

que cada persona puede sentir que su aporte es valioso para la organización a la que pertenece. Finalmente, el más alto nivel de necesidades considerado por (Maslow, 2012), es el de autorrealización. Sólo se presenta cuando el individuo puede ver medianamente satisfechas sus necesidades de estima y autoestima. Esta necesidad superior puede ser favorecida por un sistema organizacional que utilice el talento creativo de sus miembros. fomentando su participación resolutive en la toma de decisiones. Una persona que participa en tal sistema, tendrá la oportunidad de contribuir a la adopción de las decisiones que afectarán su propio trabajo.

f) Eficiencia y trabajo en equipo

(Cabrera Días, 1999)

(Torrecilla) A partir de los últimos 10 años la preocupación por la productividad ha evolucionado hasta que el recurso humano ha pasado a ser considerado como un factor central. La proliferación de modelos organizacionales pendientes de conseguir niveles de productividad más altos, ha significado también el incremento del interés por esquemas de motivación, de incentivos, de internalización en los trabajadores de los valores de la organización.

El tema de la participación y del clima ha pasado a estar en el tapete de la discusión organizacional. El desafío del momento es el de la productividad y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente a esta tarea:

Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad.

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado.

(norton & kapla) La productividad de los empleados se ha medido de muchas formas. El indicador más sencillo son los ingresos por empleados, el cual representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar. A medida que los empleados y la organización se vuelven más eficaces en la venta de un mayor volumen y conjunto de productos y servicios con mayor valor añadido, deberían aumentar los ingresos por empleado.

Es muy importante tener en cuenta que, (Brunet Icart & Araujo Montahud, 2012) “los ingresos por empleado, aunque sea una medida de la productividad, sencilla y fácil de entender, tiene ciertas limitaciones, especialmente si existe demasiada presión”, por alcanzar una meta ambiciosa. Por ejemplo, un problema es que los costos asociados con los ingresos no están incluidos. Por lo tanto, cuando se acepta un negocio adicional por debajo de los costos incrementales de proporcionar las mercancías o servicios asociados a este negocio, los ingresos por empleados pueden aumentar mientras que los beneficios disminuyen. Además, cada vez que se utiliza un ratio para medir un objetivo, los

directivos tiene dos formas de alcanzar los objetivos; La primera, que acostumbra a ser la preferida, es aumentar el numerador, en este caso, incrementar los resultados (ingresos) sin aumentar el denominador (el número de empleados). El segundo método, y habitualmente el menos preferido, es reducir el denominador; en este caso, reducir los empleados, lo que puede producir beneficios a corto plazo pero que corre el riesgo de sacrificar las capacidades a largo plazo. Otro modo de aumentar el ratio de ingresos por empleados a través de disminuciones del denominador es hacer que ciertas funciones provengan del exterior. Esto permite que la organización disponga del mismo nivel de resultados (ingresos) pero con menos empleados internos. Si la contratación de terceros (o exterior) es un elemento sensible en la estrategia a largo plazo de la organización, es algo que debe ser determinado por la comparación de las capacidades del servicio suministrado desde el interior (costo, calidad de respuesta) y las del proveedor externo. Pero el indicador de los ingresos por empleado no es probable que sea importante para esta decisión.

Una forma de evitar el incentivo de acudir al exterior para conseguir una cifra más alta de mayores ingresos por empleados es medir el valor añadido por empleado, restando los materiales, suministros y servicios adquiridos en el exterior de los ingresos en el numerador de este ratio. Otra modalidad, para controlar la sustitución de empleados más productivos pero mejor pagados, es medir el denominador por el costo laboral en lugar del número de empleados.

(Brunet Icart, La gestión por competencias: su contribución a los objetivos estratégicos de las empresas, 2012)

(Torrecilla) Así pues, al igual que otros indicadores, los ingresos por empleados son útiles para el diagnóstico mientras la estructura interna del negocio no cambie de una forma demasiado radical, como sucedería si la organización sustituyera a los proveedores principales o externos por mano de obra interna. Si se utiliza un indicador de ingresos por empleados para motivar una mayor productividad de los empleados individuales debe equilibrarse con otras medidas del éxito económico, para que los objetivos del indicador no se alcancen de forma disfuncional.

g) Un acercamiento a su identificación

(RR.PPnet, 2001-2017)

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la empresa, etc.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diarias, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo

laborado, van a conformar el clima de la organización, el Clima Organizacional.

El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras. A continuación se presenta una escala que ejemplifica algunos de los principales climas que pueden encontrarse en una organización.

2.2. Comportamiento organizacional

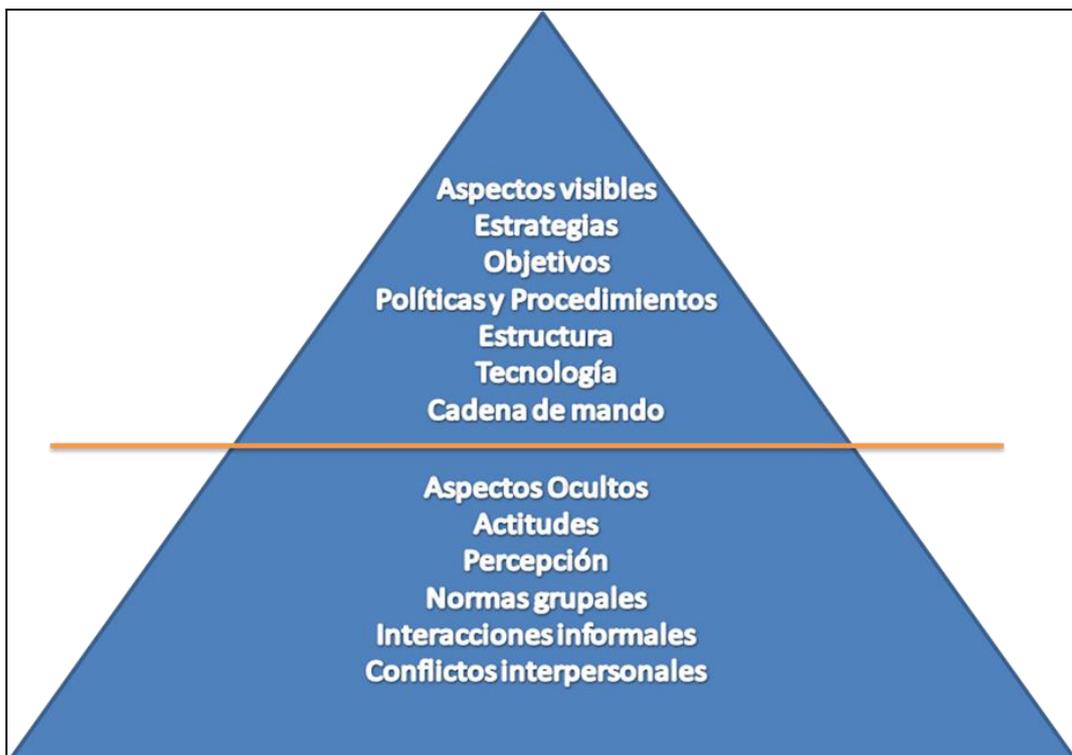
(ROBBINS & COULTER, 2010)

Uno de los retos para entender el comportamiento organizacional es que se enfoca a situaciones que no son obvias. Como un iceberg, el CO, posee una dimensión visible pequeña y una porción oculta mucho más grande.

Lo que vemos al analizar una organización son aspectos visibles: estrategias, metas, políticas y procedimientos, estructura, tecnología, etc. Pero bajo la superficie están otros elementos que los gerentes necesitan entender,

elementos que también influyen en la forma en que los empleados se comportan en el trabajo.

Gráfico N° 1 La organización como un iceberg



Fuente: (ROBBINS & COULTER, 2010)

Podemos sacar como conclusión de los conceptos anteriormente señalados, que el objetivo del CO es el objetivo de toda organización. Es por eso que el cambio organizacional y la rápida adaptación a los cambios constantes tanto internos como externos son elementos

Comportamiento Individual

(ROBBINS & COULTER, 2010)

¿Alguna vez se ha preguntado por qué las personas a su alrededor se comportan de cierta manera? Cada una tiene diferentes comportamientos, e incluso la misma persona puede conducirse de una manera un día y de otra completamente diferente al otro.

Las actitudes son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de objetos, personas o acontecimientos. Reflejan lo que siente un individuo en relación a algo. Cuando alguien dice: “me agrada el trabajo”, está expresando una actitud hacia su empleo.

Una actitud se compone de tres elementos: Conocimiento, afecto y comportamiento.

El componente cognoscitivo de una actitud se refiere a las creencias, opiniones, conocimiento o información con que cuenta una persona; por ejemplo, la creencia de que la discriminación está mal. El componente afectivo de una actitud es la parte emocional o sentimental de una actitud. El componente de comportamiento de una actitud se refiere a una intención de comportarse de cierta forma hacia alguien o algo.

Naturalmente los gerentes no tienen interés en todas y cada una de las actitudes de un empleado. En particular les interesan las actitudes relacionadas con el trabajo. Las tres más conocidas son la satisfacción laboral, la participación en el trabajo y el compromiso organizacional.

Satisfacción Laboral

(ROBBINS & COULTER, 2010)

La satisfacción laboral se refiere a la actitud general de una persona hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción laboral tiene una actitud positiva hacia su empleo. Una persona insatisfecha tiene una actitud negativa. Cuando las personas hablan de las actitudes de los empleados usualmente se refieren a la satisfacción laboral.

a) Satisfacción y productividad

(ROBBINS & COULTER, 2010)

Las organizaciones con el mayor número de empleados satisfechos tienden a ser más efectivas que las organizaciones con menor número de empleados satisfechos.

b) Satisfacción y ausentismo

(ROBBINS & COULTER, 2010)

Si bien tiene sentido que es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo, existen otros factores que afectan la relación.

c) Satisfacción y rotación

(ROBBINS & COULTER, 2010)

Los empleados satisfechos tienen niveles menores de rotación, mientras que los empleados insatisfechos tienen niveles más elevados de rotación.

d) Satisfacción y mal comportamiento en el trabajo

(ROBBINS & COULTER, 2010)

Cuando los empleados no están satisfechos con sus empleos, responden de alguna manera. Pero no es sencillo predecir cómo responderán.

2.3. La cultura organizacional-

Fundamentos

(ROBBINS & COULTER, 2010)

Cada uno de nosotros tiene personalidad única; rasgos y características que influyen en la forma en que actuamos e interactuamos con los demás. Cuando describimos a alguien como cálido, abierto, relajado, tímido o agresivo, describimos los rasgos de su personalidad. Una organización también tiene personalidad y es lo que conocemos como su cultura.

La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la empresa.

La actitud de una organización es la manifestación visible de la cultura organizacional que en ella existe.

Hay muchas definiciones para la cultura organizacional, está conformada por: valores, reglas, patrones de comportamiento, rituales y tradiciones. Pero, en realidad, no es ni más ni menos que “la manera en que se hacen las cosas aquí.

“La cultura organizacional se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización”.

Los orígenes de la cultura se remontan al nacimiento de la organización y sus fuentes son:

- Creencias, valores y presunciones de sus fundadores
- Experiencias aprendidas
- Creencias, valores y presunciones incorporados por nuevos miembros

Las experiencias aprendidas y las presunciones se modelaron en el tiempo, son el resultado de los procesos de resolución de problemas o de prueba y error. Constituyen la respuesta hallada por la organización a la pregunta: ¿qué es lo que funciona aquí?

Es sabido que no es fácil modificar las experiencias aprendidas, aún cuando el contexto demuestre sistemáticamente su ineficacia y, para saber si es posible hacerlo, es necesario verificar la coherencia de los cambios a realizar con los valores y creencias de la organización.

Las organizaciones desarrollan valores “visibles”, que se basan en las leyes y el sentido común, estos valores, en general, no se contraponen al cambio cultural.

Pero también poseen un conjunto de valores, los valores “ocultos”, que suelen ser la verdadera fuerza impulsora de la organización y que, frecuentemente, no acompañan al cambio cultural proyectado.

Los valores visibles suelen expresarse a través de la misión, la visión, las políticas de la organización y de normativas escritas.

Los valores ocultos comprenden ideas, creencias, tendencias; son las reglas no escritas. Determinan lo que algunos autores llaman “el olor” de la organización. No siempre es fácil detectarlos.

Las personas que se incorporan a la organización, al ser tratadas de acuerdo a las presunciones que surgen de la cultura organizacional, en la mayor parte de los casos, terminan comportándose de acuerdo a tales supuestos, o sea se “adaptan “ a la cultura vigente, lo que no quiere decir que compartan sus valores.

Es importante destacar que los valores ocultos no tienen por qué estar contrapuestos a los valores en los cuales se basa el comportamiento ético. Un ejemplo es el de las empresas familiares que emplean a miembros de la familia que carecen de las competencias necesarias. El valor “familia” guía el accionar de la organización y, como el resto de los valores ocultos, no requiere justificación externa, es intrínsecamente valioso para los integrantes de la organización.

a) Es posible cambiar la cultura organizacional de una empresa

Las opiniones de los expertos están divididas. Peter Drucker, quién es, un consultor especializado en alta dirección y política empresarial opina que: la cultura es persistente

- Los líderes no pueden cambiarla, sólo pueden cambiar algunos hábitos profundamente arraigados en sus organizaciones
- El tratar de transformar la cultura no va a provocar los cambios de comportamiento necesarios y su consejo final es: “si tiene que cambiar, no cambie la cultura; simplemente cambie los hábitos”.

En cambio Edgar Schein plantea:

- Los líderes pueden cambiar la cultura
- Quizás lo único realmente importante que hacen los líderes es crear y conducir la cultura de sus compañías y su único talento lo constituya su habilidad para trabajar con la cultura

Indudablemente, ya se trate de cambiar la cultura o los hábitos, el grado de dificultad está íntimamente relacionado con la “edad” de la organización. Durante la formación y en los primeros años de existencia, la cultura es creada y desarrollada y los líderes pueden realizar modificaciones con altas posibilidades de éxito. Con el transcurso del tiempo, esa cultura que fue la fuerza impulsora del crecimiento de la organización, puede transformarse en un obstáculo para enfrentar nuevos desafíos.

b) El Valor que hace la Diferencia – La Trascendencia de la Organización

¿Qué caracteriza a las organizaciones que permanecen en el tiempo, generación tras generación?

(Edwards Deming)

El grupo fundador o sus líderes, por diferentes motivos, desarrollaron el valor “trascendencia”, “sintieron” que la organización era más importante que ellos mismos. Y este valor, muchas veces alojado en el subconsciente, se incorporó a la cultura y se mantuvo en el tiempo.

Si volvemos a las bases y recordamos los catorce puntos que Deming enunció en 1950, el primer punto contiene la clave:

“Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio, y de proporcionar puestos de trabajo.”

Podría parecer obvio o una frase formal, pero no lo es, sobre todo cuando: “permanecer en el negocio y proporcionar puestos de trabajo” no está incorporado a la cultura de la organización como fuerza impulsora.

El valor “trascendencia de la organización” siempre está acompañado de una creencia: “fe en el futuro”, sin ella no puede desarrollarse.

Cuando, durante el proceso de mejora, el líder pierde de vista la costa antigua y aún no divisa la nueva, “la fe en el futuro”, le permitirá responder al desafío y seguir adelante.

La fe en el futuro permite planificar e innovar, o sea, crear productos y servicios que mejoren la vida de las personas y que tengan un mercado, incrementar la productividad incorporando constantemente nuevos materiales y nuevas tecnologías, proveer al personal de las nuevas competencias requeridas. En resumen: ser competitivos y asegurar así la trascendencia de la organización.

c) Las Alternativas y la Motivación

¿Esto implica que las organizaciones que no han incorporado el valor “trascendencia” no pueden llevar sus esfuerzos de mejora a buen puerto? No, no es así, estas organizaciones deben encarar procesos de mejora adecuados a la etapa en la cual se encuentran.

Para que un proceso de mejora tenga éxito, debe reconocer la cultura vigente y alinearse con los valores sobre los cuales la misma se ha desarrollado. Esto no siempre es fácil, los valores ocultos no están a la vista, a veces es necesario recurrir a la ayuda de profesionales.

En realidad, las opiniones de Drucker y Schein no definen la magnitud del cambio cultural requerido.

Por ejemplo, si una organización decide analizar los datos de sus procesos y productos, para lo cual debe implementar la recolección de los mismos, este accionar rara vez conmocionará la cultura vigente en la organización.

En cambio, si las exigencias del mercado requieren un cambio tecnológico radical y el personal no posee la formación básica mínima para ser capacitado en el manejo de la

nueva tecnología, es imprescindible asegurarse que la cultura organizacional permitirá llevar adelante con éxito un cambio de tal magnitud.

Todas las organizaciones motivadas para desarrollar procesos de mejora pueden cambiar su cultura y mejorar, pero deben alinear sus expectativas pues los resultados estarán en relación directa con la magnitud del cambio que es capaz de realizar. Los líderes deben evaluar adonde quieren llegar y cuánto están dispuestos a alejarse de la costa conocida para alcanzar la meta.

LA LOGÍSTICA

(Real Academia Española, 2001) La logística es definida por la RAE como el “conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución.”

En el ámbito empresarial existen múltiples definiciones del término logística, que ha evolucionado desde la logística militar hasta el concepto contemporáneo del arte y la técnica que se ocupa de la organización de los flujos de mercancías, energía e información.

La logística es fundamental para el comercio. Las actividades logísticas son el puente entre la producción y los mercados que están separados por el tiempo y la distancia.

La logística empresarial cubre la gestión y la planificación (Administración) de las actividades de los departamentos de compras, producción, transporte, almacenaje, mantenimiento y distribución.

III. METODO

3.1. Tipo de la investigación

(Hernández Sampieri, 1998)

De acuerdo al propósito de la investigación, de la problemática y del objetivo formulado, el tipo de investigación será aplicada porque se caracteriza por la búsqueda de aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren; también porque se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica pues depende de los resultados; por lo que toda investigación aplicada requiere de un marco teórico. Además su propósito fundamental es dar solución a problemas prácticos.

- Diseño de la investigación

(Hernández Sampieri, 1998)

El diseño de la investigación es no experimental longitudinal, pues no se hará variar intencionalmente la variable independiente y lo que se efectuará es observar el fenómeno tal y como se da en su contexto natural a través del tiempo, para después analizarlos. Por lo tanto será relacional / casual.

3.2. Población y muestra

➤ Población:

Personal que labora en la superintendencia de registros públicos de La Libertad-2016.

➤ Muestra

Se efectuaron un total de 160 entrevistas efectivas.

3.3. Operacionalización de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE

X_1 = El Trabajo en Equipo

VARIABLES DEPENDIENTES

Y_1 = Relaciones Interpersonales

3.4. Instrumentos

Entre los instrumentos que se utilizarán para el desarrollo del trabajo de investigación se encuentran los siguientes:

- Guía de entrevista
- Radio Grabadora
- Cuestionarios
- Fichas de observación
- Comparativo con entidades del mismo sector

3.5. Procedimientos

Las técnicas que se emplearán para realizar el trabajo de investigación serán:

- Entrevistas
- Encuestas
- Observación
- Modelamiento

3.6. Análisis de datos

En el contexto de la estadística inferencial es una proposición respecto a uno o varios parámetros, y lo que el investigador hace a través de la prueba de hipótesis, es determinar si la hipótesis es consistente con los datos obtenidos en la muestra, para ello, a continuación se formula la hipótesis de investigación, la hipótesis nula y las correspondientes hipótesis estadísticas.

Las hipótesis científicas se someten a prueba o escrutinio empírico para determinar si son apoyadas o refutadas de acuerdo a lo que el investigador observa. En consecuencia, se procede a formular la hipótesis de investigación y la correspondiente hipótesis estadística.

IV. RESULTADOS

4.1- contrastación de la hipótesis

Las hipótesis científicas se someten a prueba o escrutinio empírico para determinar si son apoyadas o refutadas de acuerdo a lo que el investigador observa. En consecuencia, se procede a formular la hipótesis de investigación y la correspondiente hipótesis estadística.

➤ Hipótesis de investigación

Hi = “Si se da el Trabajo en equipo entonces se mejorará las Relaciones Interpersonales y la eficacia del personal de la superintendencia de registros públicos de La Libertad-2016.”

➤ Hipótesis nula

H0 = “Si se da el trabajo en equipo entonces no se mejorará las Relaciones Interpersonales y la eficacia del personal de la superintendencia de registros públicos de La Libertad-2016.”

➤ Hipótesis estadística

Hi: $r_{X Y} \neq 0$

Existe correlación (r) entre la variable independiente (X) (el Trabajo en Equipo) y las variables dependientes (Y₁) (Relaciones Interpersonales) y (Y₂) (Eficacia del personal).

H0: $r_{X Y} = 0$

No existe correlación (r) entre la variable independiente (X) (el Trabajo en Equipo) y las variables dependientes (Y_1) (Relaciones Interpersonales) y (Y_2) (Eficacia del personal).

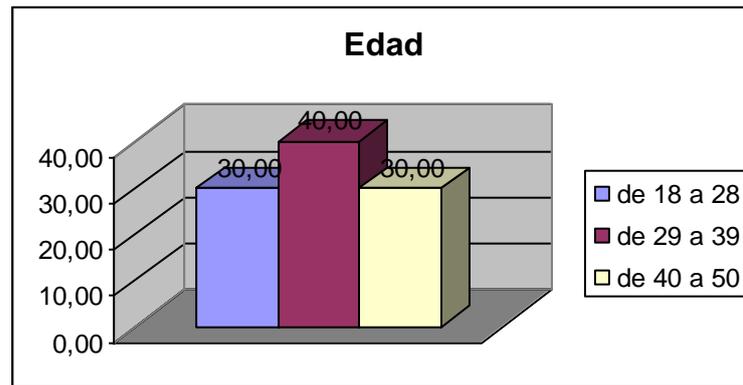
4.2- Análisis e interpretación de resultados

Después de efectuar la recolección de datos (prueba de campo), se realiza el análisis a través de las métricas empleadas en los indicadores de la variable independiente, lo mismo que para el grupo de control y el grupo experimental de la variable dependiente. Todo esto con la finalidad de obtener el comportamiento para su respectiva interpretación de las variables involucradas.

4.3. Trabajo de campo o análisis e interpretación

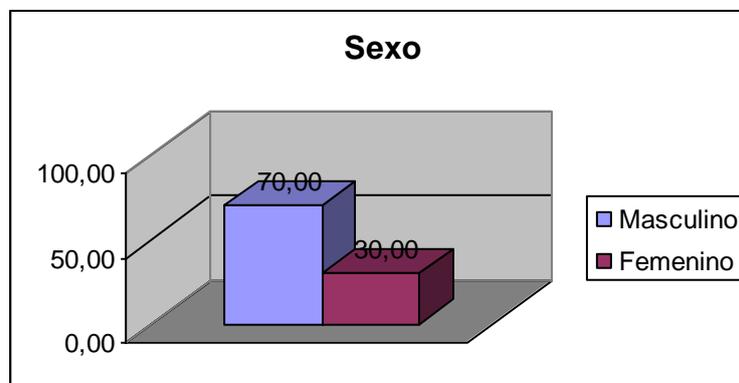
➤ Edad

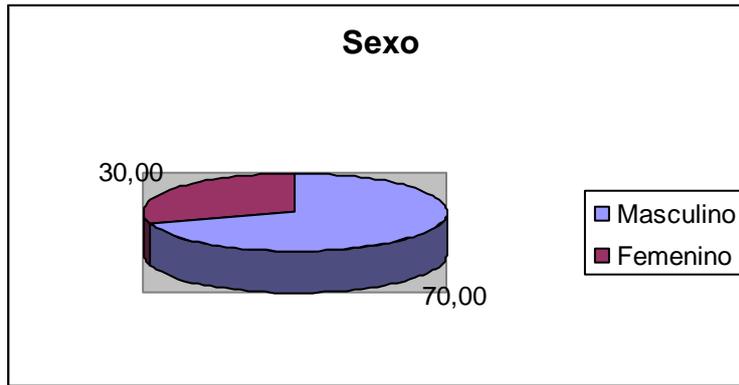
Edad	Nº de encuestados	Porcentaje
de 18 a 28	3	30,00
de 29 a 39	4	40,00
de 40 a 50	3	30,00
Total	10	100,00



➤ Sexo

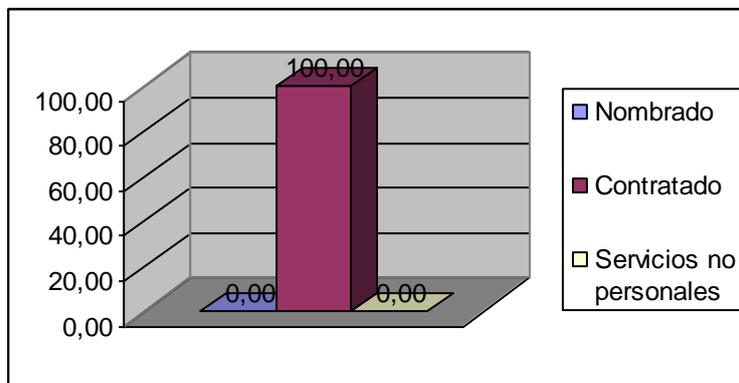
Sexo	Nº de encuestados	Porcentaje
Masculino	7	70,00
Femenino	3	30,00
Total	10	100,00





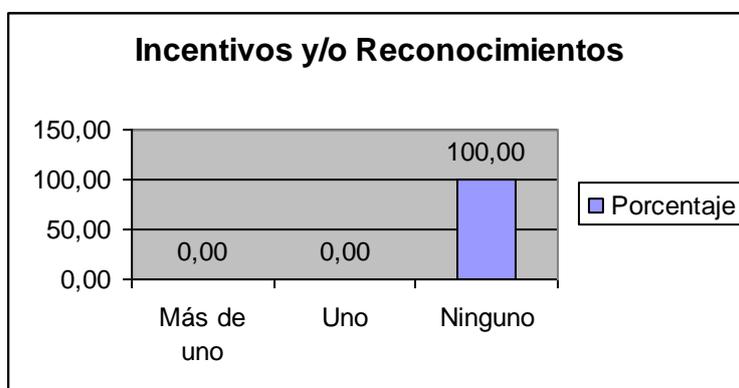
➤ Condición de trabajo

Condición de trabajo	Nº de encuestados	Porcentaje
Nombrado	0	0,00
Contratado	10	100,00
Servicios no personales	0	0,00
Total	10	100,00



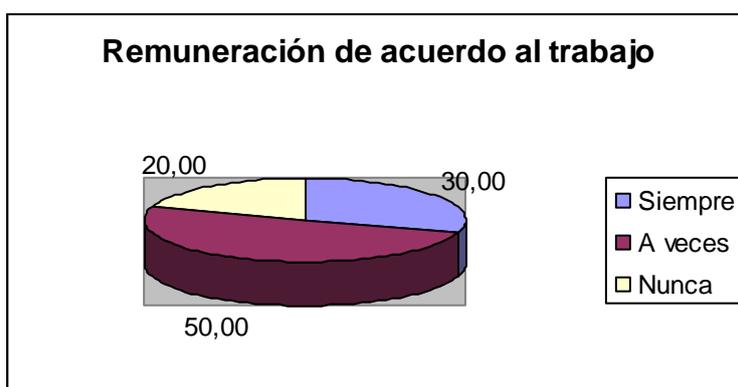
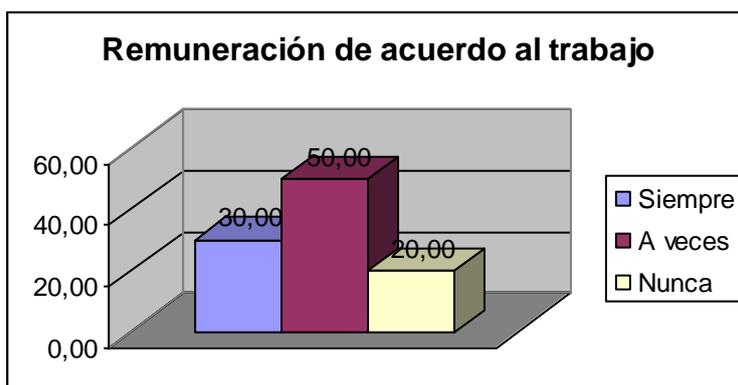
1. ¿Ha recibido Ud. incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), durante los dos últimos años?

Incentivos y/o reconocimientos	Nº de encuestados	Porcentaje
Más de uno	0	0,00
Uno	0	0,00
Ninguno	10	100,00
Total	10	100,00



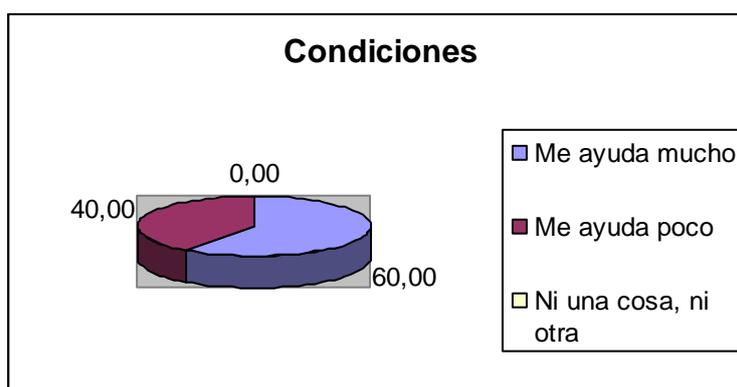
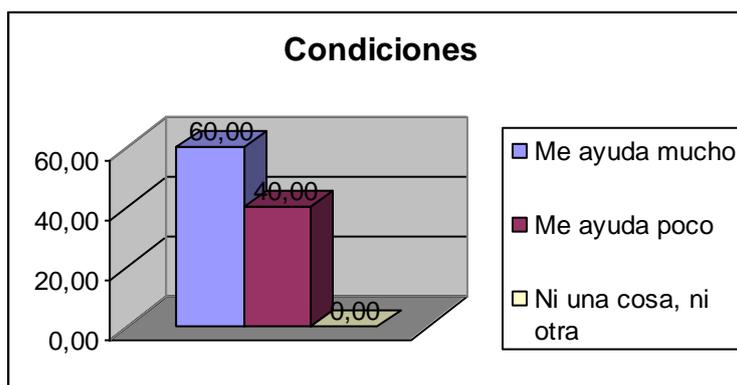
2. ¿La remuneración que percibe Ud. responde al trabajo realizado?

Remuneración de acuerdo al trabajo	Nº de encuestados	Porcentaje
Siempre	3	30,00
A veces	5	50,00
Nunca	2	20,00
Total	10	100,00



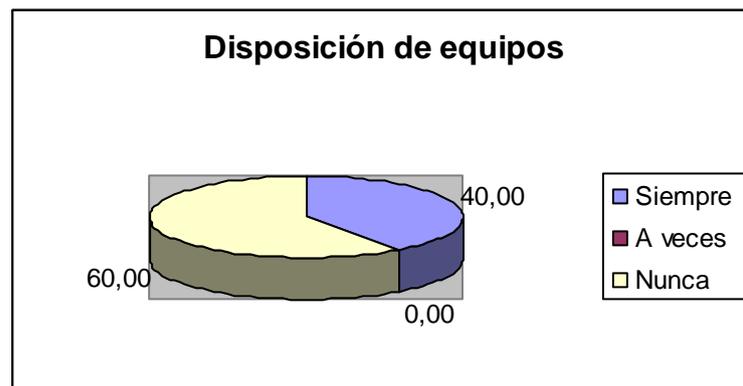
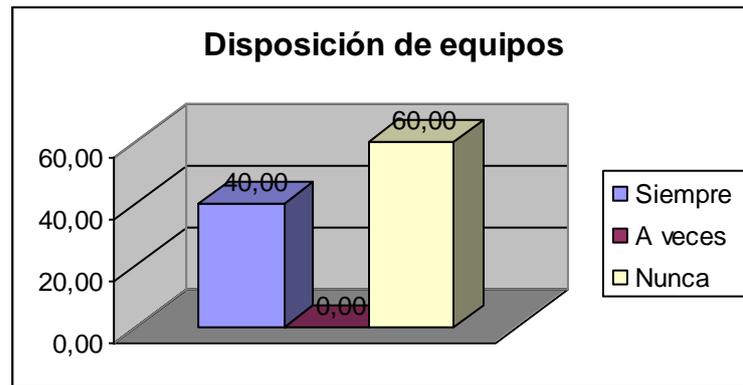
3. ¿De qué manera las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo?

Condiciones de ambiente físico vs desempeño de trabajo	Nº de encuestados	Porcentaje
Me ayuda mucho	6	60,00
Me ayuda poco	4	40,00
Ni una cosa, ni otra	0	0,00
Total	10	100,00



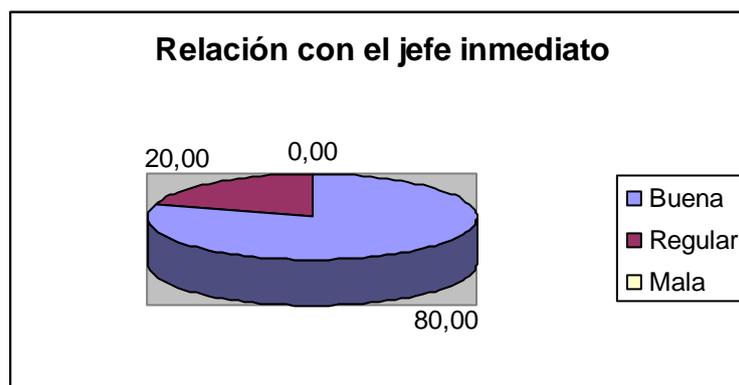
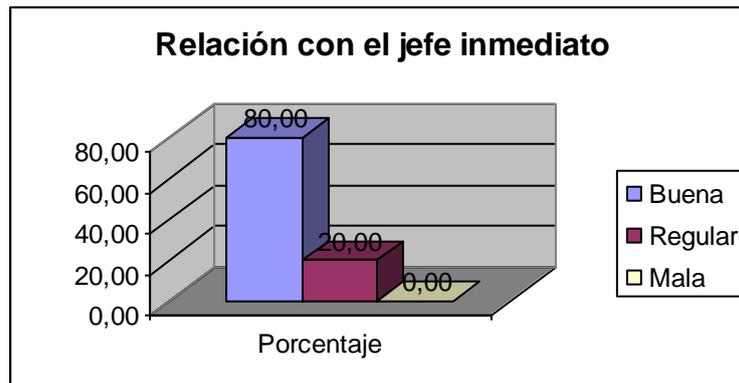
4. ¿Considera Ud. que la disposición de equipos y recursos materiales que emplea su institución para la atención es apropiada?

Disposición de equipos y recursos materiales	Nº de encuestados	Porcentaje
Siempre	4	40,00
A veces	0	0,00
Nunca	6	60,00
Total	10	100,00



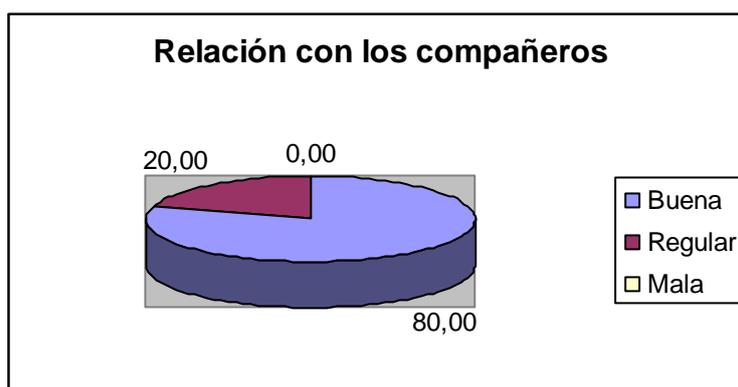
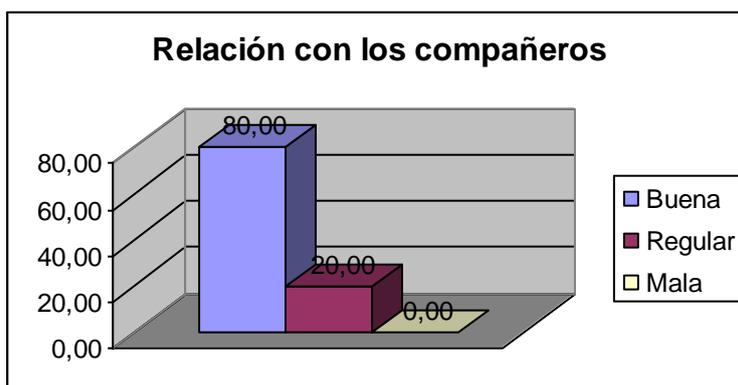
5. ¿Cómo considera la relación entre Ud. y su Jefe inmediato?

Relación con el jefe inmediato	Nº de encuestados	Porcentaje
Buena	8	80,00
Regular	2	20,00
Mala	0	0,00
Total	10	100,00



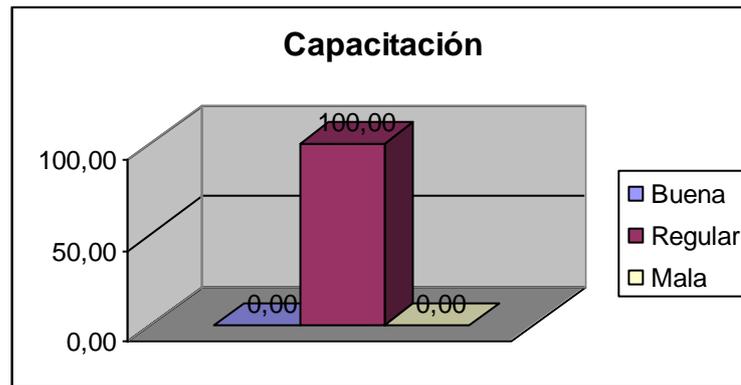
6. ¿Cómo considera la relación entre Ud. y sus compañeros de trabajo?

Relación con los compañeros de trabajo	Nº de encuestados	Porcentaje
Buena	8	80,00
Regular	2	20,00
Mala	0	0,00
Total	10	100,00



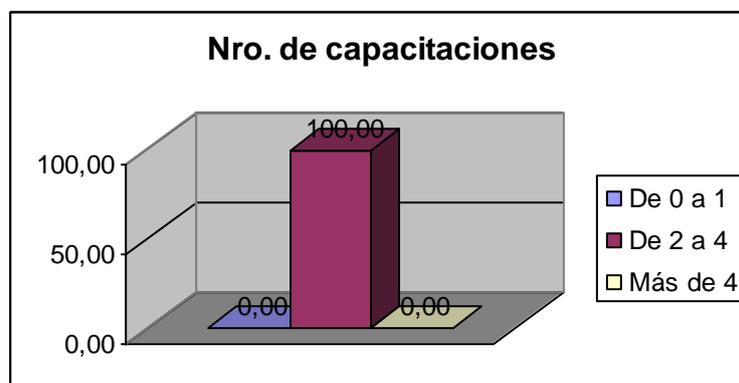
7. ¿Considera Ud. que la capacitación recibida por su institución para el desempeño de sus funciones ha sido?

Capacitación	Nº de encuestados	Porcentaje
Buena	0	0,00
Regular	10	100,00
Mala	0	0,00
Total	10	100,00



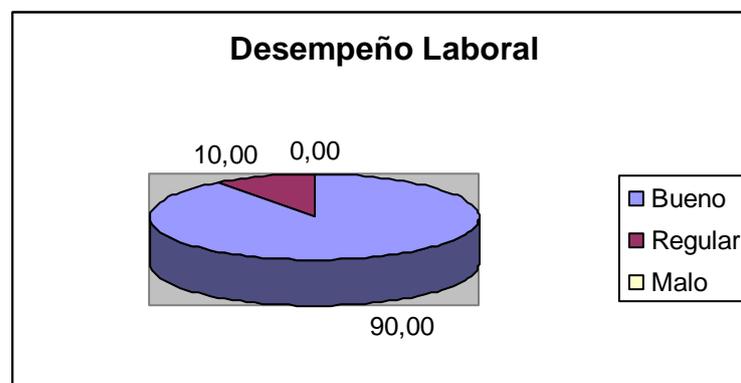
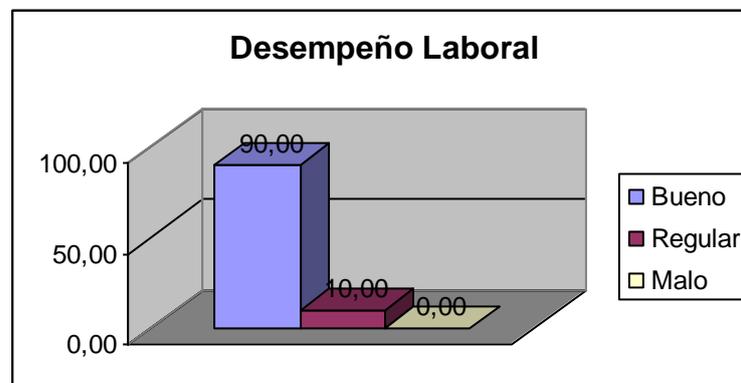
8. ¿Cuántas capacitaciones ha percibido en los dos últimos años?

Nº de capacitaciones	Nº de encuestados	Porcentaje
De 0 a 1	0	0,00
De 2 a 4	10	100,00
Más de 4	0	0,00
Total	10	100,00



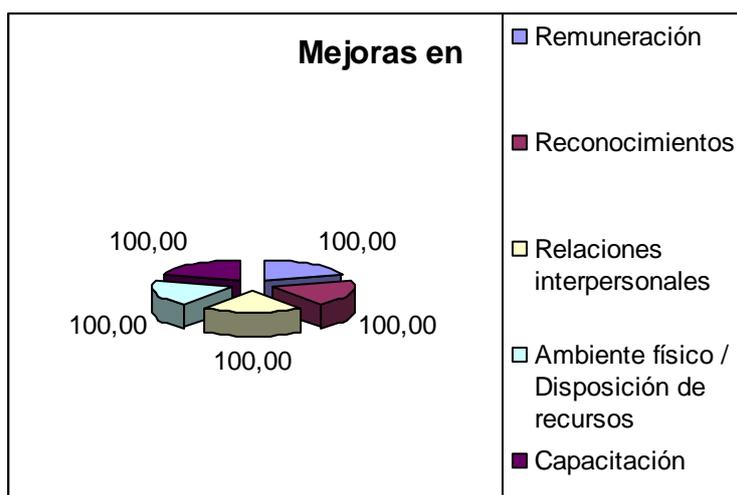
9. ¿Actualmente cómo considera Ud. su desempeño laboral?

Desempeño laboral	Nº de encuestados	Porcentaje
Bueno	9	90,00
Regular	1	10,00
Malo	0	0,00
Total	10	100,00



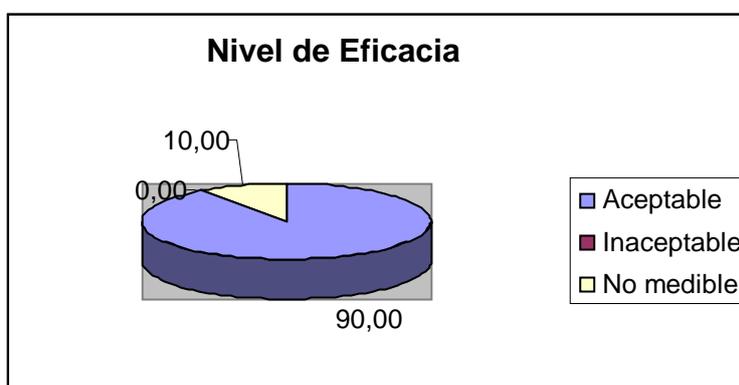
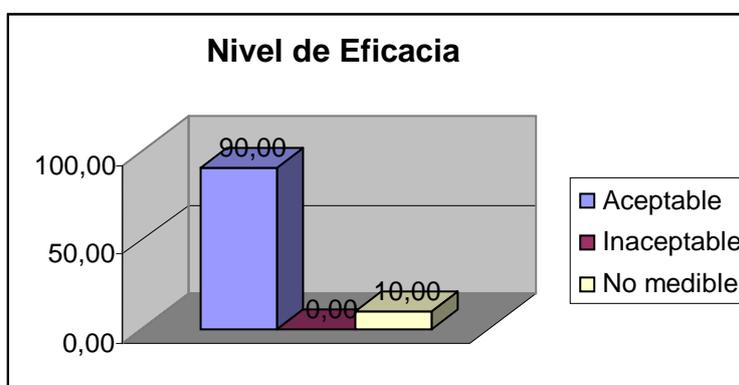
10. ¿En su situación personal, que tendría que mejorarse en la organización?

Mejoras en	Nº de encuestados	Porcentaje
Remuneración	10	100,00
Reconocimientos	10	100,00
Relaciones interpersonales	10	100,00
Ambiente físico / Disposición de recursos	10	100,00
Capacitación	10	100,00
Total	10	100,00



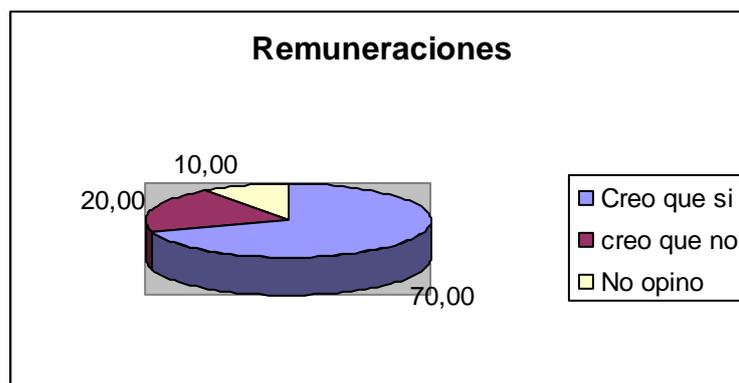
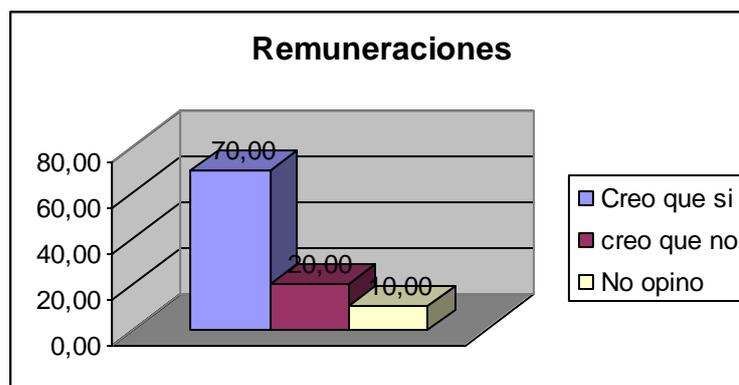
11. ¿Cómo considera Ud. su nivel de Eficacia?

Nivel de Eficiencia	Nº de encuestados	Porcentaje
Aceptable	9	90,00
Inaceptable	0	0,00
No medible	1	10,00
Total	10	100,00



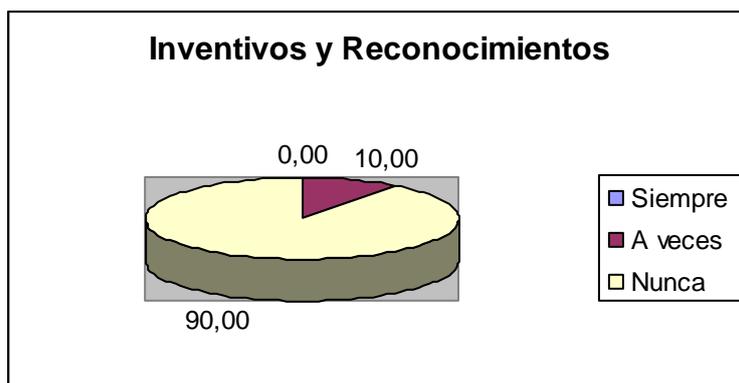
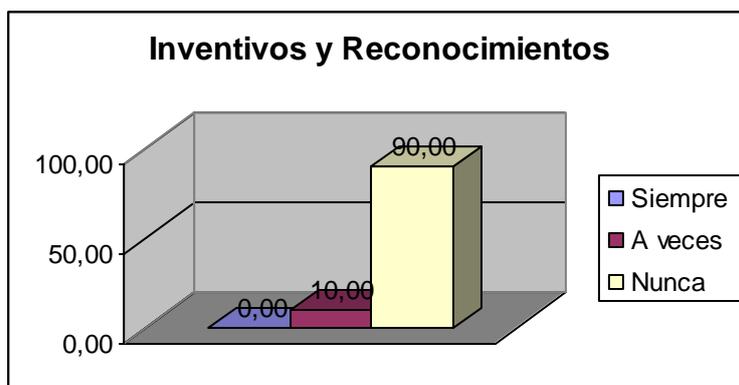
12. ¿Cree Ud. que existe justicia en el pago de remuneraciones para todos los trabajadores de la institución?

Justicia en el pago de remuneraciones	Nº de encuestados	Porcentaje
Creo que si	7	70,00
creo que no	2	20,00
No opino	1	10,00
Total	10	100,00



13. ¿Considera Ud. que su institución debería dar incentivos y/o reconocimientos a su personal en base a los méritos alcanzados?

Incentivos y reconocimientos en base a los méritos	Nº de encuestados	Porcentaje
Siempre	0	0,00
A veces	1	10,00
Nunca	9	90,00
Total	10	100,00



V. DICUSION DE RESULTADO

La cultura, el trabajo en equipo se reflejan en las interrelaciones y la eficacia del personal en base a un sistema de significado compartido entre sus miembros, y que distingue a una organización de las otras. La investigación más reciente sugiere las siguientes siete características principales, que, en conjunto, captan la esencia de la investigación

- ✓ Innovación y asunción de riesgos. El grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- ✓ Atención al detalle. El grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
- ✓ Orientación a los resultados. El grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
- ✓ Orientación hacia las personas. El grado hasta donde
- ✓ al equipo. El grado hasta donde las actividades del trabajo están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
- ✓ Energía. El grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.
- ✓ Estabilidad. El grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del statu quo en lugar de insistir en el crecimiento.

De modo que la evaluación de la organización a partir de estas siete características permite bosquejar un cuadro integrado de eficacia y eficiencia de las organizaciones.

VI. CONCLUSION

3.5.1.1. Si las organizaciones desean crear y dirigir de manera consciente su cultura, han de tener la capacidad de comunicarla al personal, en especial a los empleados de reciente ingreso. Los individuos en general, están más dispuestos a adaptarse a una cultura organizacional durante los primeros meses de trabajo, cuando quieren agradar a los otros, ser aceptados, familiarizarse con su nuevo ambiente laboral.

3.5.1.2. La socialización es el proceso que consiste en transmitir constantemente a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de una organización. Incluye a la vez métodos formales (por ej. adoctrinamiento militar y capacitación en la empresa) y medios informales (como la asistencia de un mentor) para plasmar las actitudes, pensamientos y comportamiento del personal.

3.5.1.3. El trabajo en equipo influye en los resultados. Si dicho clima es positivo, éste motiva a los empleados a mejorar el desempeño de su cargo al ir más allá de las expectativas del trabajo. Trabajo en equipo son caracterizados por un mejor desempeño contribuyen a un mejor rendimiento de la organización, lo cual, a su vez, propicia mejores resultados. En el sector salud, trabajo en equipo conduce a mejoras en la prestación de servicios y, por tanto, a mejores resultados de salud.

3.5.1.4. El desempeño del cargo de los administradores es fundamental para los resultados de la organización. El trabajo en equipo es, de por sí, un resultado intermedio de un liderazgo y una administración eficientes. Por lo menos el 50 por ciento de las diferencias en el trabajo en equipo puede atribuirse a las diferencias en las prácticas cotidianas de las personas que dirigen el trabajo en equipo. Las prácticas de la organización que pueden ser afectadas por los administradores, como la creación de tareas y trabajos, sistemas de recompensa, políticas y procedimientos, y estrategia, también pueden tener un gran impacto

3.5.1.5. El trabajo en equipo es positivo es un resultado intermedio principal de los esfuerzos de desarrollo del liderazgo y la administración por mejorar el desempeño de los administradores y sus grupos de trabajo. Al dar seguimiento a la línea de base y a los cambios en el trabajo en equipo. El uso de esta herramienta por parte de muestra de manera constante una asociación entre los cambios positivos en el clima del equipo de trabajo y el logro de los objetivos del trabajo en equipo para mejorar la prestación de servicios de salud.

VII. RECOMENDACIONES

1. El ambiente en general que envuelve a las organizaciones esta en continuo movimiento y es dinámico, exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia. Deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante. Así, pues, para sobrevivir y competir hay que adaptarse al cambio rápida y eficazmente.
2. Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre este más alerta, más flexible y por eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento. En este cambio, como proceso de aprendizaje permanente, deben involucrarse la alta gerencia de la organización y también todos sus trabajadores. Los cambios fundamentales no son materia de decreto y tal vez hoy se nos presenta la oportunidad de utilizar estos turbulentos tiempos para que nuestros valores y principios que representan nuestros "equilibrios" tengan un lugar en la persona y en la empresa.
3. Un aspecto importante a considerar es la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio. Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas. Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente.
4. Dado que el trabajo en equipo es afectado por las acciones del administrador y los integrantes del grupo de trabajo, al mejorar el liderazgo administrativo y las prácticas operacionales mejorará el clima. De acuerdo con las deficiencias detectadas por el

proceso, los equipos de trabajo podrían emprender las siguientes actividades: conocerse mejor unos a otros mediante eventos rutinarios o periódicos programados durante horas hábiles o después de éstas; aclarar expectativas mutuas en cuanto al desempeño del trabajo; definir y alinear el equipo de trabajo en torno a los objetivos y las aspiraciones en común; inspirar a los integrantes del equipo reconociendo sus logros; programar reuniones con regularidad para intercambiar información sobre los avances hacia los objetivos y el aprendizaje; fortalecer los sistemas de administración organizacional, especialmente aquellos que promuevan eficiencia en el trabajo; monitorear los avances; y usar los errores como oportunidades para aprender a hacer las cosas mejor. Independientemente de las medidas que tomen los administradores u otros integrantes de un equipo de trabajo, éstos deben comunicarse eficazmente entre sí en formas que fomenten entendimiento y aprendizaje.

VIII. REFERENCIAS

- Alvarez Valverde, & Valverde., S. (2001). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. .
- Alvarez Valverde, S. Y. (2001). La Cultura y el Clima Organizacional como factores en la eficiencia del Instituto de oftalmologia.
- Andersen, A. (1998). Prácticas de Gerencia del Siglo XXI. . España: Editorial La Palma.
- Anderson , A., & Barker, D. (1996). Effective Enterprise and Change Management. Oxford:: Blackwell Publishers Ltd.
- Brunet Icart, I. (14 de 12 de 2012). La gestión por competencias: su contribución a los objetivos estratégicos de las empresas. Obtenido de Repositori Institucional URV: <http://repositori.urv.cat/fourrepopublic/search/item/TDX:1177>
- Brunet Icart, I., & Araujo Montahud, J. (2012). Repositori Institucional URV. Obtenido de Compromiso y competitividad en las organizaciones: <http://repositori.urv.cat/fourrepopublic/search/item/PC:1307>
- Cabrera Días, G. A. (1999). CLIMA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS CHILENAS. Obtenido de <http://www.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>
- Cipriano, L. G. (2015). Proceso Administrativo. Business & Economics.
- Denison, D. (1996). Estimating the impact of Denison's.
- E., B. (1980). Organizational Change. London:The MacMillan Press Ltd.: The Managerial Dilemma.
- Edwards Deming, W. (s.f.). “Out of the Crisis”.
- Escat, R. (1998). Clima Organizacional.
- Hernández Sampieri, R. (1998). En R. Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación. 2da Edición (pág. 500). México: Mc Graw Hill.

<http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADLD0000762/C2.pdf>. (s.f.).

Korstanje , M. E. (1976)).

Lewin, K. (1951). La evolución psicológica.

Likert, R. (1967). The Human Organization: Its Management and Value. New York, NY: McGraw-Hill.

Likert, R. (1999). O CLIMA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS CHILENAS. Chile.

Litwin , & Stinger . (s.f.). Clima organizacional Administracion y Finanzas › Recursos Humanos. Monografias.com.

Litwin, & Stringer . (1968). cuestionario de clima organizacional.

Luna González, A. (2014). Administracion Estrategica. Mexico: Nueva Patria.

Martínez, L. (1997). Clima Organizacional.

Maslow, A. (2012). teoría de la motivación humana.

Meyerson. (1996). EMPRENDURISMO, CULTURA, CLIMA Y COMUNICACIÓN .

Mishra, & Denison. (1996). "cultura fue la palabra clave para señalar el lado subjetivo de la vida organizacional ".

Moreno, D. C. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.

norton, & kapla. (s.f.). La Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Obtenido de <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/.../cuadro-de-mando-integral>.

Peralta, R. (2002). El Clima Organizacional. Gestipolis.

Peralta, R. (26 de 06 de 2002). Gestipolis. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/el-clima-organizacional/>

R., B. ((1992)). Changing the Essence: the Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations. San Francisco; London: Jossey-Bass.

- Real Academia Española, R. (2001). Diccionario de la Lengua Española, Vigésima segunda edición. Madrid : Espasa Calpe.
- ROBBINS, S. P., & COULTER, M. (2010). En “Administración”. Décima Edición. (pág. 46). México: Pearson Educación.
- RR.PPnet, P. d. (2001-2017). RR.PPnet, Portal de Relaciones Públicas. Obtenido de <http://rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
- Saunders, M. S. (13 de 04 de 2016). Curso Clima Laboral. Obtenido de Gestión del Clima y el Bienestar en el Trabajo: <https://vdocuments.net/curso-clima-laboral.html>
- Schütz, A. (1962). El problema de la realidad social.
- SERRATO MARTÍNEZ, M. C. (2011). ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA GRUPO LATINO DE PUBLICIDAD COLOMBIA LTDA. BOGOTÁ: UNIVERSIDAD DE LA SALLE.
- Tagiuri. (1968). señalar que el clima laboral .
- TAGIURI , & LITWIN, G. (s.f.). Organizational climate: Explorations of a concept. Boston: Harvard Graduate. School of Business Administration. PATTERSON.
- TOMÁS, C. (2010.). ¿Por qué los valores son una ventaja competitiva?
- Torrecilla, O. (s.f.). Clima Organizacional y su Relacion con la Productividad Laboral.
- W., W. (1997). Administración de personal y recursos humanos. México: McGraw-Hill.
- webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADBD0000644/C1.pdf. (s.f.).
- www.mpfm.gob.pe/escuela/contenido/actividades/docs/2292_12separata.pdf. (s.f.). Obtenido de ¿QUÉ SE ENTIENDE POR CLIMA ORGANIZACIONAL?
- Zepeda, F. (1999). Psicología Organizacional. México: Pearson.

IX. ANEXOS:

ANEXO N° 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES DE CONTROL	ÍNDICES	METODOS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<p>Problema Principal</p> <p>• ¿De qué forma el trabajo en equipo mejorará las Relaciones Interpersonales y la eficacia del personal de la superintendencia de registros públicos de La Libertad-2016?</p>	<p>Objetivo Principal</p> <p>• Determinar de que forma el trabajo en equipo mejorará las relaciones interpersonales y la eficacia del personal de la superintendencia de registros públicos de La Libertad-2016.</p>	<p>Hipótesis Principal</p> <p>• Si se da el trabajo en equipo se mejorará las Relaciones Interpersonales y la eficacia del personal de la superintendencia de registros públicos de La Libertad-2016.</p>	<p>Variable Independiente</p> <p>El trabajo en equipo</p> <p>Variables Dependientes</p> <p>Relaciones Interpersonales</p> <p>Eficacia del</p>	<p>1) Desempeño</p> <p>2) Capacitación</p> <p>3) Aspectos culturales</p>	<p>○ Condiciones de trabajo</p> <p>○ Incentivos</p> <p>○ Reconocimientos</p> <p>○ Nro. de capacitaciones</p> <p>○ Calidad de la capacitación</p>	<p>Tipo de Investigación: Aplicada</p> <p>Nivel de Investigación: Descriptiva y correlacional</p> <p>Método de la Investigación: Método científico</p> <p>Diseño de la Investigación: Experimental puro</p>	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Observación de campo</p>	<p>Cuestionarios de preguntas cerradas</p> <p>Guía de la entrevista</p>

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES DE CONTROL	ÍNDICES	METODOS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<p>Problema Secundarios</p> <p>• ¿En qué medida aumentará la eficacia del personal de la superintendencia de registros públicos de La Libertad-2016?</p> <p>• ¿Cuáles son los aspectos</p>	<p>Objetivos Secundarios</p> <p>• Determinar cuáles son los aspectos culturales que intervienen en los climas de trabajo del personal de la superintendencia de registros</p>	<p>Hipótesis Secundarias</p> <p>• Si se da el trabajo en equipo se aumentará la eficacia del personal de la superintendencia de registros públicos de La Libertad-2016.</p> <p>• Si se conocen los aspectos culturales que intervienen en los climas de trabajo</p>	<p>personal</p>	<p>1) Relaciones Interpersonales</p> <p>2) Eficacia</p>	<p>○ Trabajo en equipo</p> <p>○ Motivación</p> <p>○ Tipos de liderazgo</p> <p>○ Sentimientos</p> <p>○ Autoestima</p> <p>○ Aprendizaje</p> <p>○ Valoración</p> <p>○ Relaciones interpersonales</p> <p>○ Desempeño</p>			<p>ta</p> <p>Radio grabadora</p> <p>Fichas de observación</p>

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES DE CONTROL	ÍNDICES	METODOS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<p>culturales que intervienen en los equipos de trabajo?</p> <p>• ¿De qué forma se pueden mejorar las relaciones Interpersonales del personal de la superintendencia de registros públicos de La Libertad-2016?</p>	<p>públicos de La Libertad-2016.</p> <p>• Determinar de qué manera aumentará la eficacia del personal de la superintendencia de los registros públicos de La Libertad-2016.</p>	<p>mejorarán las condiciones de trabajo del personal de la superintendencia de registros públicos de La Libertad-2016.</p>		<p>3) Efectividad</p>	<p>laboral</p> <p>○ % de rendimiento</p> <p>○ % Horas/hombre</p> <p>○ Nivel de Productividad</p>			

ANEXO II. VALIDACION DE INSTRUMENTOS

Claret (2.008), señala que la validación se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Dicho instrumento debe ser validado por expertos en gramática, metodología y la especialidad objeto de estudio. Los expertos deberán hacer las diferentes observaciones de tipo general que posteriormente serán corregidas.

Para el caso en estudio, el instrumento seleccionado, será validado por expertos, para lo cual se les consignó el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, el sistema de operacionalización de variables, y los cuestionarios a aplicar; posteriormente estos profesionales revisarán los cuestionarios en cuanto al contenido, redacción y relación con los objetivos y variables de la investigación, concluyendo congruencia con los objetivos y variables para finalmente ser validados.

ANEXO III. CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

El criterio de confiabilidad del instrumento, se determina en la presente investigación, por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre cero y uno. (Hernández, y otros, ob. cit.). Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas. Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión; la escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

Criterio de Confiabilidad Valores

- No es confiable -1 a 0
- Baja confiabilidad 0.01 a 0.49
- Moderada confiabilidad 0.5 a 0.75
- Fuerte confiabilidad 0.76 a 0.89
- Alta confiabilidad 0.9 a 1