

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE  
HUAMANGA**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL**



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES DE LOS TRABAJADORES DE LA  
SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DE AYACUCHO –  
2018.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
TRABAJO SOCIAL**

**PRESENTADA POR:**

**Bach. Bachiller Patricia Felicitas Quincho Tucno**

**ASESORA:**

**Mtra. Socorro Candelaria Ochoa Rojas**

**AYACUCHO-PERÚ**

**2018**

A Dios, por regalarme la vida para compartirla con mis seres queridos, a nuestra madre María Auxiliadora por su cuidado y protección en el trayecto de mi existencia.

A mis hijos: Olga Inés, Willyam Steven y Anghely Madhuri, a mi esposo William Blas, razones principales en mi vida por su invaluable e incansable constancia en esta brega hasta llegar a la meta.

A Marcelo en la eternidad e Inés, mis padres a Rubén, Edwin, Lourdes, Mariluz y Nancy, mis hermanos, por haber sido mis guías y apoyo moral incondicional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi agradecimiento a la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, a su plana docente por brindarme sus sabios conocimientos en la formación profesional y contribuir en el desarrollo de nuestra región y nuestro país.

A la asesora, Maestra Socorro Ochoa Rojas, por su contribución invaluable para la culminación del presente trabajo de investigación.

A los Miembros del Directorio, funcionarios y trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho, por las facilidades brindadas en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Agradezco infinitamente a las personas que me rodean, que siempre son ejemplo de fortaleza y apoyo incondicional en los momentos más difíciles de mi vida.

## CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS .....	iii
CONTENIDO .....	iv
CONTENIDO DE TABLAS.....	vii
CONTENIDO DE FIGURAS .....	viii
INTRODUCCIÓN .....	ix

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema .....	13
1.2. Problema.....	15
1.2.1. Problema Principal.....	15
1.2.2. Problemas Específicos .....	15
1.3. Objetivos de la Investigación. ....	16
1.3.1. Objetivo General .....	16
1.3.2. Objetivos Específicos.....	16
1.4. Hipótesis .....	16
1.4.1. Hipótesis General .....	16
1.4.2. Hipótesis Específicos .....	17
1.5. Variables e Indicadores .....	17
1.6. Justificación.....	19

### CAPÍTULO II

#### ASPECTOS TEÓRICOS

2.1. Antecedentes.....	22
2.2. Teorías .....	26
2.3. Sistema Conceptual .....	28

### CAPÍTULO III

#### METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Investigación .....	40
3.2. Métodos de Investigación .....	40
3.3. Técnicas y Procedimientos .....	40
3.4. Procedimientos de Investigación .....	41
3.4.1. Ambito de Intervención.....	41
3.4.2. Población:.....	41

3.4.3. Muestreo Censal:.....	41
3.4.4. Trabajo de Campo:.....	42

## CAPÍTULO IV

### CONTEXTO INSTITUCIONAL DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DE AYACUCHO

4.1. La Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho:.....	43
4.1.1. Asistencia de Emergencia Social .....	46
4.1.2. Comedor San Juan de Dios .....	47
4.1.3. Cuna “María Guía” .....	48
4.1.4. Jardín Inicial “María Guía” .....	48
4.1.5. Campañas de Salud Gratuitas.....	48
4.1.6. Negocios Productivos – Servicios Funerarios (SERFUN).....	48
4.2. Misión, Visión y Objetivos de la SBPA .....	49
4.2.1. Misión .....	49
4.2.2. Visión .....	50
4.2.3. Objetivo.....	50

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS

Población Institucional de los trabajadores de la sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho.....	51
5.1. Identificación Poblacional .....	52
5.1.1. Edad.....	52
5.1.2. Género .....	53
5.1.3. Grado de instrucción. ....	55
5.1.4. Condición laboral .....	56
5.1.5. Ocupación. ....	58
5.2. Clima Organizacional .....	59
5.2.1. Percepción de clima organizacional.....	59
5.2.2. Habilidades comunicativas.....	61
5.2.3. Compromiso Organizacional .....	63
5.2.4. Estilos de liderazgo .....	65
5.2.5. Relaciones Interpersonales.....	67

## CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN .....	70
CONCLUSIONES .....	79
RECOMENDACIONES .....	80
BIBLIOGRAFÍA.....	81

APÉNDICE .....	83
Cuestionario de Clima Organizacional .....	84
Cuestionario de Clima Organizacional .....	85
Cuestionario de Relaciones Interpersonales.....	88
Registros fotográficos del Trabajo de Campo.....	89

## CONTENIDO DE TABLAS

<i>Tabla 1</i> - Edad de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública De Ayacucho.....	52
<i>Tabla 2</i> - Genero de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho.....	54
<i>Tabla 3</i> - Grado de instrucción de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.....	55
<i>Tabla 4</i> - Condición laboral de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.....	57
<i>Tabla 5</i> - Ocupación de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.....	58
<i>Tabla 6</i> - Percepción del clima organizacional en los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.....	60
<i>Tabla 7</i> - Habilidades comunicativas de los trabajadores de La Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.....	61
<i>Tabla 8</i> - Compromiso organizacional de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.....	64
<i>Tabla 9</i> - Estilos de liderazgo de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.....	66
<i>Tabla 10</i> - Clima Organizacional según Relaciones interpersonales de los trabajadores de La Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.....	68

## CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1 - Edad de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.....	53
Figura 2 - Genero de los Trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.....	54
Figura 3 - Grado de instrucción de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.....	56
Figura 4 - Condición laboral de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.....	57
Figura 5 - Ocupación de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.....	59
Figura 6 - Percepción del clima organizacional en los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018 .....	60
Figura 7 - Clima organizacional según habilidades comunicativas de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.....	62
Figura 8 - Clima organizacional según compromiso organizacional de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.....	64
Figura 9 - Clima organizacional según compromiso organizacional de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.....	66
Figura 10 - Clima organizacional según compromiso organizacional de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.....	68



## INTRODUCCIÓN

La tesis titulada “Clima Organizacional y Relaciones Interpersonales de los Trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018”, tiene como propósito conocer la relación que existe entre Clima Organizacional y las Relaciones Interpersonales, es decir, en qué medida el clima organizacional se relaciona con las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho 2018.

Sin duda, los resultados de este trabajo de investigación, además de permitir la obtención del título profesional, constituirá una fuente de información muy útil para conocer la realidad actual del clima organizacional y las relaciones interpersonales de los trabajadores de las Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho.

La Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho tiene por función principal buscar el bienestar social de la población objetivo y para ello requiere de personal comprometido, motivado que pueda desenvolverse, dentro de un marco de un clima favorable.

Para la elaboración del trabajo, se ha tomado en cuenta los pasos metodológicos y los procedimientos que comprenden la investigación. Así mismo el marco teórico se ha basado en teorías que fundamentan y sustentan las variables de clima laboral y relaciones interpersonales, abordando con sus respectivas dimensiones de cada variable de investigación.

La presente investigación gira en torno al siguiente problema principal: ¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho?

A partir de ello se estableció el objetivo principal de la investigación: Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho.

La hipótesis planteada fue: Existe relación significativa entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.

El Trabajo de Investigación fue básica, de profundidad descriptiva y diseño cuantitativo, la población estuvo constituida por 51 trabajadores, la técnica utilizada fue la entrevista oral y la encuesta, para recabar información se empleó como instrumento de medición el cuestionario, para ello se utilizó el cuestionario de Clima Organizacional EDCO (Estudio del Clima Organizacional) documento técnico, validada por el Ministerio de Salud el año 2009) y el cuestionario de Relaciones Interpersonales con alternativas de respuesta: 1.- TED-Totalmente en Desacuerdo, 2.- ED - En Desacuerdo, 3.- NDNED - Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo, 4.- DE - De Acuerdo, 5.- TDA - Totalmente de Acuerdo.

Una vez codificado los instrumentos de recolección de datos (encuesta) se procedió a la creación de una base de datos en la hoja de cálculo Excel, luego los datos fueron procesados empleando el paquete estadístico SPSS versión 20; y presentados en cuadros estadísticos simples y compuestos de acuerdo con los objetivos propuestos.

Para el análisis de datos se empleó la prueba de Chi cuadrado, identificando el grado de dependencia o asociación entre dos variables.

De los resultados obtenidos se puede deducir que en la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho existen déficit nivel de clima organizacional, con escasa comunicación interna, un compromiso organizacional circunstancial, ausencia de liderazgo y deficientes relaciones interpersonales, situaciones que generan un inapropiado clima laboral y deficiente trabajo en equipo.

Finalmente, se ha considerado que en esta institución se debe implementar programas eficaces y sostenibles para mejorar el clima laboral y las relaciones interpersonales para generar compromisos e involucramiento de parte del conjunto de los trabajadores.

La presente investigación pretende plantear propuestas de mejora en la gestión del clima laboral y las relaciones interpersonales de una organización, para tratar de lograr el incremento de satisfacción en los integrantes de la institución y así generar óptimas relaciones interpersonales, la complejidad de las organizaciones actuales, demanda personas satisfechas y motivadas para el logro de los objetivos; sin embargo, en ciertas instituciones los trabajadores se desenvuelven dentro de un ambiente hostil, ocasionando de un clima laboral estresante.

El presente trabajo de investigación consta de los siguientes capítulos:

Capítulo I.- En este capítulo se describe el Problema de Investigación, dentro de ellas se encuentran el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos de la investigación, la hipótesis que orientó nuestro trabajo de investigación, las variables e indicadores.

Capítulo II.- Se aborda los Aspectos Teóricos Referenciales que sustentan la presente investigación.

Capítulo III.- Presentamos la metodología de estudio, el tipo de investigación, los métodos de investigación, las técnicas y procedimientos de la investigación. En esta parte detallamos todo el proceso de intervención, desde la administración de la guía hasta la aplicación de la encuesta definitiva.

Capítulo IV.- Aquí se describe el Contexto Institucional de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho.

Capítulo V.- En este capítulo se da a conocer los resultados, con la presentación y análisis de las tablas y figuras.

Capítulo VI. - En este último capítulo presentamos los datos, los análisis y la discusión de los resultados de la encuesta realizada en la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Planteamiento del Problema**

El contexto y cambios del entorno exigen que las organizaciones sean más competitivas, ello depende de una adecuada administración del talento humano y los ejes fundamentales de la organización (estrategia, estructura, procesos y recursos). Así mismo, para el logro de los objetivos de la organización es importante generar condiciones apropiadas en el entorno laboral y las personas puedan dar lo mejor de sí mismas.

El clima organizacional es una percepción colectiva de las personas en relación con las prácticas, políticas, estructura, procesos y sistemas que se dan en una organización, y su consecuente reacción a esta percepción. El clima organizacional afecta a instituciones, empresas y organizaciones a nivel mundial sea de manera positiva o negativa según los factores determinantes de trabajo, ambiente, procesos organizativos y de gestión así como también de innovación y de cambio.

Asimismo, cuando es visto como un factor puramente objetivo, o desde un enfoque estructural, los teóricos, como Forehand G.A. y Gilmer B. (1964), han considerado que esto tiene que ver con el conjunto de características permanentes tales como el tamaño de la organización, la estructura organizativa y la complejidad de los sistemas.

De acuerdo con Naylor Pritchard (1980) y Villa y Villa (1992) sostienen que el clima organizacional se ha visto influenciado por una serie de cambios económicos, tecnológicos, sociales, de comunicación e información.

Así mismo, Toro (1992), plantea que el clima tiene que ver con la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo y dicha percepción es el producto de un proceso de formación de conceptos que se originan en la interrelación de eventos y cualidades de la organización.

Por otro lado, las relaciones interpersonales son muy importantes puesto que a nivel de empresa u organizaciones de estas depende el nivel de productividad que se puede alcanzar (Dalton, Hoyle y Watts, 2007, pag. 04). Por ejemplo, si como consecuencia de las buenas relaciones, se da un trato justo y equitativo al personal, este se esforzará por coadyuvar al cumplimiento de las metas individuales y corporativas.

En el Perú el clima organizacional no es ajeno al contexto mundial, aunque en los últimos años hay una preocupación por la mejora del clima organizacional y las relaciones interpersonales, a raíz de ciertos estudios e investigaciones, que a su vez contribuyeron en el logro de los resultados, objetivos y metas de las organizaciones.

En la actualidad en la región existen pocas investigaciones sobre el tema, por lo tanto, es necesario que las instituciones se preocupen por conocer qué motiva a sus trabajadores a dar lo mejor de sí, como debe ser las relaciones interpersonales entre ellos.

En la presente investigación, se propuso describir y analizar la relación entre las variables del clima organizacional y las relaciones interpersonales del personal

directivo y administrativo de Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho con la finalidad de identificar las debilidades existentes y proponer alternativas de mejora, así mismo gestionar el clima organizacional e implementar programas de capacitación para mejorar las relaciones interpersonales y así alcanzar los objetivos organizacionales de manera positiva.

## **1.2. Problema**

### **1.2.1. Problema Principal**

¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y las habilidades comunicativas de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho - 2018?
- ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores de las Sociedad de Benficencia Pública de Ayacucho - 2018?
- ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho - 2018?

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Determinar la relación entre el clima organizacional y las habilidades comunicativas de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.
- Determinar la relación entre el clima organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.
- Determinar la relación entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.

### **1.4. Hipótesis**

#### **1.4.1. Hipótesis General**

Existe relación significativa entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.



#### **1.4.2. Hipótesis Específicos**

- Existe relación significativa entre el clima organizacional y las habilidades comunicativas de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.
- Existe relación significativa entre el clima organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.
- Existe relación significativa entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.

#### **1.5. Variables e Indicadores**

##### **Variable: Clima Organizacional**

##### **Indicadores:**

- Nivel Organizativo.
- Distribución de Funciones.
- Participación en equipos de trabajo.
- Motivación Laboral.
- Roles Asignados.
- Condiciones Favorables.

- Sistema de recompensa o reconocimiento.
- Toma de Decisiones.
- Resolución de Problemas.

**Variable: Relaciones Interpersonales**

**Indicadores:**

- Comunicación Asertiva.
- Comunicación Empática.
- Apertura de Escucha.
- Compromiso Laboral.
- Compromiso Colectivo
- Lider Autoritario.
- Lider Democrático.
- Lider Pasivo.

La investigación siguió un diseño no experimental, transversal correlacional (Hernández, 2010), en la consideración de que no se manipulan variables. La data fue recogida durante dos meses, lo que nos permitió conocer la relación que existe entre las variables asociadas. De modo que el modelo a utilizar será el siguiente:

X ——— Y

Donde:

X : Variable clima organizacional.

Y : Variable relaciones interpersonales.

————— : Relación entre variables.

## **1.6. Justificación**

En las distintas organizaciones públicas y privada existen dificultades en cuanto al clima institucional y las relaciones interpersonales, afectando el logro de los objetivos institucionales. La Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho no es ajena a dicha realidad.

La presente investigación tiene relevancia social, pues va a determinar la relación del clima organizacional y las relaciones interpersonales de los Trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018, así como determinar los problemas de la organización, y consecuentemente se busque el beneficio del personal administrativo y la comunidad en general, que son los usuarios.

El estudio tiene un aporte teórico, la información recopilada y procesada servirá de sustento para otras investigaciones similares, ya que enriquecerá el marco teórico y/o cuerpo de conocimientos que existe sobre el tema en mención.

La investigación tiene una importancia metodológica porque a través del uso de los métodos, técnicas y procedimientos se llega a resultados válidos y confiables.

La presente investigación es factible por que se cuenta con los recursos humanos y materiales para su respectiva ejecución, cumpliendo los plazos de la planificación. Asimismo, es viable éticamente, porque se cuenta con el consentimiento y participación del personal administrativo de la Sociedad de Beneficencia pública de Ayacucho.

## **CAPÍTULO II**

### **ASPECTOS TEÓRICOS**

La investigación presenta un soporte teórico que sirve de referencia, para mostrar la complejidad del clima organizacional y las relaciones interpersonales que exigen hoy las empresas e instituciones como parte del contexto y cambios del entorno con la finalidad de ser más competitivas, ello depende de una adecuada administración de talento humano y los ejes fundamentales de la organización (estrategia, estructura, procesos y recurso). En ese sentido se utilizó una literatura bibliográfica, acorde al tema.

El presente trabajo de Investigación servirá para mejorar los planes y políticas de desarrollo del talento humano, considerando que los trabajadores se han convertido en uno de los bienes más preciados para toda institución u organización, de ahí que la intención es dar nuevos aportes teóricos que permitan explicar y conocer más acerca de su manifestación en un importante grupo poblacional como son los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho.

En las últimas décadas, las sociedades viven un constante cambio social, económico, político y cultural, un cambio de paradigmas y de modelos mentales que afectan los modos de vida de las personas, así como el vínculo que el individuo establece con las organizaciones a las que pertenece, la motivación efectiva de los empleados ha sido una de las tareas más difíciles y, a la vez más importantes de los

administradores, para mantener una fuerza laboral estable, los supervisores deben de implicar a sus supervisados constantemente en diversas actividades de retención.

Aunque la organización cuente con técnicas y procesos avanzados de reclutamiento, selección y capacitación de personal, esto no garantiza la calidad del trabajo si no se cuenta con trabajadores motivados, valorados y apreciados, muchas veces se piensa que, para motivar al personal la principal solución es incrementar el sueldo, esto no siempre es lo correcto pues la nueva generación de empleados parece tener otras expectativas. Sin embargo, con el transcurrir del tiempo se han producido grandes cambios en el ámbito laboral, lo que se manifiesta en la preocupación de las grandes empresas por mejorar el entorno laboral de las personas, con el fin de que se sientan lo más satisfechas posibles, cómodas, seguras y encuentren el valor que representa su trabajo de manera que se adapten con mayor éxito a las exigencias laborales actuales y futuras. El clima laboral y, por ende, las relaciones interpersonales son las bases fundamentales para aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas.

## **2.1. Antecedentes**

William Rodríguez, Luz Viridiana (2013) en su informe: “Estudio Diagnóstico de Clima Laboral en una Dependencia Pública” plantea las siguientes conclusiones: En relación con las áreas evaluadas el personal refleja un grado regular de insatisfacción hacia el ambiente que se vive dentro de su organización, estando los resultados estadísticos por debajo de la media con un 46% en un sistema colegiado.

La motivación se ve seriamente afectada, reflejando un personal desinteresado, con poca identificación con su institución laboral, incertidumbre profesional, una comunicación deficiente entre los distintos niveles jerárquicos, tanto ascendente como descendentemente; en cuanto al liderazgo en la institución, se ve cada vez más afectado y con menor credibilidad por parte de los empleados lo cual es reforzado por la falta de acercamiento y confianza por ambas partes, por la falta de claridad al explicar los objetivos y la omisión de información que podría ser relevante para llevar a cabo efectivamente las actividades y la falta de retroalimentación hacia las acciones del personal.

De las dimensiones que se evaluaron se resalta con una mejor calificación el trabajo en equipo encontrándose en niveles aceptables debido al tiempo que tienen laborando juntos los mismos elementos, la afinidad entre pares y al número reducido de empleados por equipo, en base a lo anterior se extienden las siguientes recomendaciones:

- Diseñar un programa de incentivos en el cual se incluya la motivación intrínseca:
  - Reconocimiento de logros: Una de las actividades que se recomiendan para resaltar este punto es el mejor empleado del mes, entrega de preseas por antigüedad, reconocimientos al cumplimiento de metas, etc.
  - Reuniones de integración: En este punto se recomienda tratar la parte de retroalimentación a los empleados sobre su trabajo y guiarlos en el modelo de trabajar por objetivos.

- Actividades que fomenten la interacción familiar: En este rubro se podrían manejar actividades tales como el día de la familia, festejar a los cumpleaños del mes, etc. A fin de fomentar la convivencia con el equipo de trabajo.
- En cuanto a la motivación extrínseca, siendo estas las cuestiones monetarias, se recomiendan actividades como:
  - Bonos de puntualidad.
  - Premios de desempeño óptimo
  - Utilidades
  - Aguinaldo
  - Caja de ahorro
- Implementar formación y desarrollo a fin de desarrollo en base a temáticas de comportamiento organizacional, tales como:
  - Liderazgo efectivo,
  - Desarrollo de inteligencia emocional,
  - Comunicación asertiva.
- Desarrollar un modelo de reuniones efectivas a fin de atacar de manera directa la dimensión de comunicación dentro de la organización, donde se desarrollen habilidades como:
  - Planeación,



- Organización,
- Comunicación efectiva.
  
- Implementar la actividad de buzón de sugerencias y aportaciones, ya sea de manera anónima o identificada para comentarlo de ser necesario, dentro de las juntas.
  
- Rediseñar políticas y códigos de comportamiento, a fin de establecer lineamientos específicos.
  
- Fomentar una cultura de evaluación cada 6 meses en cuanto a su desempeño y clima laboral siguiendo indicadores pertinentes y estandarizados.
  
- Si bien solo se observan tres factores críticos en la medición del clima laboral, en el focus group y en las entrevistas a profundidad, se observaron ciertas deficiencias en los factores de auto realización y comunicación; es por ello que también se plantean acciones para mejora de las mismas.
  
- Se considera que las herramientas y/o soluciones planteadas no ostentan mayor onerosidad, pudiendo ser aplicadas en forma progresiva y priorizando las más urgentes. Esto generaría un mayor impacto para beneficio de la organización, conforme se ha demostrado en los lineamientos de viabilidad general de la propuesta.

Zavaleta, (2013) desarrolló un estudio titulado: “Relación del clima organizacional y el desempeño laboral en el Municipio de Zulia, Maracaibo-

Venezuela”. Este estudio tuvo como objetivo principal determinar la relación entre las variables de estudio (clima organizacional y desempeño laboral). Las conclusiones de este estudio afirman que, la identificación y empoderamiento de los trabajadores de la Municipalidad de Zulia de la visión y la misión institucional asegura un ambiente cómodo y acogedor, la misma que se traduce en un desempeño laboral por encima del promedio, beneficiando así a todos los ciudadanos del mencionado distrito.

Otra investigación, concierne a Caligiore Corrales, Irene y Juan Arturo Díaz Sosa: (2003), como resultado de un diagnóstico al clima organizacional y el desempeño docente de las escuelas de Enfermería, Nutrición y Medicina de la ULA en Venezuela, se concluye sobre la necesidad de adecuar la estructura organizativa a las funciones sustantivas de la Universidad, facilitando la coordinación y la ejecución de las decisiones.

Sánchez, (2005), concluye “Existe correlación entre la gestión universitaria, el clima y el comportamiento organizacional, dentro del cual realizan su trabajo; los niveles son aceptables, pero no resultan los más propicios para una gestión eficaz. Sin embargo, se ve fortalecido por una percepción favorable en la motivación”.

## **2.2. Teorías**

Entre las teorías referentes al tema de investigación encontramos:

Luc Brunet. (1999), refiere a S.W Gellerman como el primer investigador que introduce el concepto de clima organizacional en 1960, el cual se basó en dos escuelas del pensamiento: “la escuela Gestalt se centra en que el comportamiento está en función de la percepción, es decir como se ve el mundo, como el individuo se adapta a su medio; mientras que la escuela funcionalista propone que el comportamiento del

individuo depende del medio que lo rodea y de las diferencias individuales, alcanzando así un nivel de equilibrio aceptable”, sostiene la teoría del clima laboral.

“En el ambiente laboral actual, el futuro pertenece a los directivos que mejor saben manejar el cambio. Para gestionar el cambio, las organizaciones deben contar con empleados comprometidos con la demanda de cambios rápidos, empleados que representan la fuente de ventaja competitiva” Ramall, P. (2014).

Unas deficientes condiciones de trabajo, una mala administración de la empresa y un erróneo estilo de dirección determinarán normalmente insatisfacción en el trabajo. Una buena política, administración, modo de dirección o condiciones de trabajo no determinarán por sí mismos satisfacción. Contrariamente el reconocimiento, logro, trabajo interesante, responsabilidad y promoción determinan satisfacción en el trabajo, mientras que su ausencia conduce con poca frecuencia a la satisfacción.

Se entiende al Clima Laboral como un conjunto de aspectos que están presentes en la institución laboral, este tiene que ver con todos los trabajadores, quienes al estar en este espacio comprenden para de esta manera poder mantener una forma de relación este tema del clima laboral es importante porque influye en el comportamiento de los trabajadores en la organización donde se encuentra.

Paulina Bustos, Mauricio Miranda, (2001), En esta misma concepción han considerado el conjunto de características permanentes tales como el tamaño de la organización, la estructura organizativa y la complejidad de los sistemas, que tiene relación con el clima organizacional. Es decir, el clima laboral en una empresa o institución tiene mucha relación con el tamaño de la organización, estructura organizativa y cual complejo significa los sistemas.

“El clima tiene que ver con la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo como producto de un proceso de

formación de conceptos respecto a la interrelación de eventos y cualidades de la organización, que generan resultados eficaces a diferencia de una comunicación vertical y arbitraria que trae consigo rompimientos de las relaciones interpersonales, repercutiendo en la imagen institucional, a esto, se suma la inestabilidad laboral, celo profesional, remuneración ínfima, falta de incentivos laborales y espacios laborales desorganizados” Toro, (2005, pp 09).

Las relaciones interpersonales son muy importantes porque de estas depende el nivel de productividad y los objetivos a alcanzar en una empresa o institución.

Daniel Katz y Robert Kahn, (1990) defiende la teoría como la consecuencia de las buenas relaciones, se da un trato justo y equitativo al personal, este se esforzará por coadyuvar al cumplimiento de las metas individuales y corporativas. Agregando que, un buen clima laboral fortalece emocionalmente al personal teniendo como respuesta un trabajo con eficiencia y eficacia.

Chiavenato I. (2011), aduce que; el clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influye en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir a aquellos aspectos de la organización que provoca distintas clases de motivación en sus miembros. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales e las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades.

### **2.3. Sistema Conceptual**

En el contexto de hoy, la gran mayoría de organizaciones toma en consideración la gestión del clima laboral y el ambiente en el que se desenvuelven sus

colaboradores, debido a que de este factor depende la satisfacción laboral de los integrantes de una organización y la productividad que desarrollarán dentro de la misma.

Antes de abordar el tema de Clima Organizacional se ha considerado necesario presentar el escenario de organización de una institución pública:

El sistema de Organización administrativa Pública es el conjunto ordenado de administrado de normas, criterios y metodologías, que, a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

El objetivo general del Sistema de Organización Administrativa es optimizar la estructura organizacional del aparato estatal, reorientándolo para prestar un mejor servicio a los usuarios, de forma que acompañe eficazmente los cambios que se producen en el plano económico, político, social y tecnológico.

Un primer concepto que nos relaciona con el tema es:

### **Clima Organizacional**

Las investigaciones sobre clima laboral se constituyen en un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la institución, del entorno y de los factores humanos. Muchas empresas e instituciones reconocen que uno de los activos fundamentales es su factor humano y para estar seguros de la solidez de este recurso, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y de repercutir sobre su

correspondiente comportamiento y su desempeño laboral.

Los trabajadores sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Con frecuencia desean trabajos que representen un desafío; quieren ser escuchados y tratados de manera que se les reconozca su valor como individuos, desean sentir que la institución se preocupa realmente por sus necesidades y problemas.

Al señalar al clima organizacional se debe de tomar en cuenta que esta tiene objetivos y estructuras y reglas donde los empleados se sujetan mediante actitudes incluso hasta los saludos, así mismo en este clima los trabajadores perciben de qué manera rinden su productividad y cuáles son las dificultades que afrontan dentro de la institución.

Es la percepción que la persona tiene de la organización para la cual labora, y la opinión que se haya formado de ella, siendo el reflejo de los valores culturales más profundos de la organización, por lo que se puede inferir que el Clima es el ambiente de trabajo propio de la organización. Likert, (1974, pp 11)

al respecto se puede señalar que, efectivamente el clima laboral tiene que ver con los comportamientos laborales, con el sistema organizacional, con los comportamientos individuales todas orientadas hacia la productividad, en ese sentido se considera que, el clima laboral no es igual dentro de una organización porque pueden tener diferentes espacios donde cambian esta relaciones pero lo más importante es que el clima laboral influye de manera permanente en la producción y satisfacción de los trabajadores.

Podemos afirmar que cada organización tiene un ambiente o clima que lo

distingue una de otra. Los que dirigen una institución y pretenden tener éxito, es necesario que tengan en consideración al trabajador como un ser humano que tiene necesidades y se interrelaciona, tal como lo sostuvo Hugo Munsterberg (considerado como padre de la psicología industrial), quien se concentró en aspectos tales como motivación, dinámica de grupo y actitudes del individuo.

### **Dimensiones del Clima Organizacional.**

Son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Para ello los autores recomiendan conocer las siguientes dimensiones: comunicación, conflicto y cooperación, confort estructura, identidad, innovación, liderazgo, motivación, recompensa, remuneración, toma de decisiones y otros.

### **Las Relaciones Interpersonales**

Las relaciones interpersonales son las diversas maneras de interacción entre las personas, de la habilidad individual para llevar a cabo estas interrelaciones y convivir con los demás, respetando su forma de ser sin dejar de ser nosotros mismos, lo bueno es que todos nacemos con esta capacidad; sólo hay que desarrollarla.

Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

### **Que se entiende con respecto a relaciones interpersonales:**

Las relaciones interpersonales son asociaciones entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el

gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, entre otros, las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, los grupos de amigos, el matrimonio, los entornos laborales, los clubes sociales y deportivos, las comunidades religiosas y todo tipo de contextos donde existan dos o más personas en comunicación. Fritz Heider; (2010).

Las relaciones interpersonales pueden ser reguladas por ley, costumbre o acuerdo mutuo, son una base fundamental de grupos sociales y de la sociedad en su conjunto porque juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas y el individuo, obteniendo importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato, favoreciendo su adaptación e integración al mismo. Es importante tomar en cuenta las relaciones interpersonales. Fernández Collado, Carlos (2012, pp 11).

Schramm Wilbur (1963) establece al emisor y receptor como elemento indispensable en la comunicación. Se realiza un énfasis especial frente a la comunicación asertiva, para luego proponerla como estrategia de mejorar el clima organizacional. La comunicación entre trabajadores de una empresa o institución es muy importante para mejorar las relaciones interpersonales y comunicacionales a fin de tener espacios con buen clima laboral.

Luna, Adolfo (2013) establece nuevos conceptos de sistema, de interrelación y conductas comunicativas, no existe la no comunicación, toda conducta es de por sí comunicativa, cuando dos individuos se están comunicando se está produciendo simultáneamente una comunicación de actitudes, formas, modos de expresión y lenguaje no verbal, entonces las unidades comunicativas, son muy importantes para el resultado de la propia comunicación, considerados como actividad humana.



El mismo autor plantea: los seres humanos pueden comunicarse de formas analógica y digital. El digital más usual en la comunicación humana es el lenguaje, el analógico como el caso de una fotografía tiene relación específica con el significado que representa y finalmente las interacciones simétricas que reflejan un mismo nivel de comunicación: un matrimonio dialogando, empleados de una empresa en una reunión o algunos agentes comunicativos relacionándose de forma simétrica. Así, una relación entre dos personas está formulada con distintos niveles, superior – subordinado, tiende a ser complementaria, es decir integral.

### **La comunicación interpersonal.**

El concepto va relacionado a la relación de intercambio a través del cual dos o más personas comparten su percepción de la realidad con el fin de influir en el estado de cosas. Los primeros estudios sobre comunicación interpersonal se deben a Bateson, que encabezó un equipo que se denominó grupo Palo Alto, que, aunque con un campo inicialmente clínico, tuvo enorme impacto en los estudios de comunicación interpersonal en general.

### **Teoría de Conflictos:**

El conflicto es una parte constitutiva e inherente de la naturaleza humana, y tenemos que convivir con el de manera cotidiana nos guste o no.

El conflicto tiene una presencia constante en cualquier contexto en el que hay diferentes unidades que se relacionan entre sí o de manera grupal

Históricamente el conflicto se constata como algo negativo, como algo que había que desterrar, se asoció al término con violencia, destrucción, irracionalidad,

pero posteriormente se trató de explicar el porqué del surgimiento de los conflictos y se buscó la reacción causal entre determinados rasgos individuales de la persona y los conflictos llegándose a desarrollar diferentes tesis para identificar a personas conflictivas. Por tradición casi nunca se fomenta el conflicto en las organizaciones laborales. A los Directivos y mandos en las empresas se les evalúa y recompensa por la ausencia de conflictos en sus áreas de responsabilidades, se promueven valores anti-conflicto como parte de la cultura de la empresa, la armonía y la satisfacción se valoran positivamente dentro del ámbito de la empresa.

Es aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí dentro de una organización, que impide conseguir sus objetivos de forma simultánea. Algunas personas gestionan los conflictos en las empresas cuando acusan, ordenan, exigen, dirigen, fuerzan, proclaman, gobiernan, administran e imponen la ley, ya que gestionan los conflictos a su manera, no cede ante las opiniones de los demás ni las considera. Alguien que recurre con frecuencia a esta manera de tratar a las personas no da importancia a las opiniones que disienten de las suyas, porque mantener una relación con el contrario no es su objetivo prioritario.

Aunque un líder, inteligente desea que las cosas se hagan a su manera, entiende que hay más de una manera de conseguir el mismo objetivo, la habilidad de ser flexible es un trazo característico que puede aportar grandes beneficios, una persona conflictiva utiliza su poder para ganar o ser mejor que la otra persona. En muchas situaciones este estilo refleja inmadurez emocional y profesional. Cuando la persona solo genera problemas, este tipo de comportamiento en el trabajo, no genera ningún tipo de respeto ni lealtad ante sus subordinados, cuando menosprecian e intimidan a su equipo de trabajo, no consiguen nada de ellos en lo referente a productividad y desempeño

laboral. Existen varias maneras de gestionar y dar solución a un conflicto, y no necesariamente se tiene que actuar de esta manera agresiva ni compulsiva; hay que aprender a dirigir al personal, para ser capaces de confrontar cualquier problema o situación empresarial.

Stephen R. y Timothy J. (2009) describen al conflicto como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera parte le preocupa.

Chiavenato I. (2011) afirma que el conflicto y la cooperación forman parte del diario vivir de las organizaciones, en la actualidad se considera que la cooperación y el conflicto son aspectos de la actividad social, de manera que la resolución de conflictos se entiende mejor como una fase del esquema de conflicto-cooperación y no como una solución final del conflicto. El conflicto no es causal ni accidental, sino algo que se da en donde existen varias formas de actuar y de pensar, algo inseparable de las organizaciones, pues todo lo que conlleva al conflicto son ideas, sentimientos, actitudes o intereses diferentes que causan desagrado y malas relaciones laborales.

Un propósito de las organizaciones debe ser la creación de condiciones en las cuales el conflicto, se controle o dirija por formas útiles y productivas, la iniciación de un conflicto es en base a un proceso en donde ambas partes perciben que la otra parte entorpece o pretende hacerlo, donde se bloquean intereses; de forma que se da un cambio, en donde las situaciones se alteran o aumenta la intensidad del problema, las condiciones que generan los conflictos son la diferenciación de actividades.

En base al crecimiento de la organización, al realizar distintas tareas que conllevan relacionarse con distintos ambientes laborales, los grupos empiezan a

manifestar diferentes maneras de pensar, sentir y actuar; empezar a obtener sus propios ideales e intereses, esa perspectiva diferente, resultado de la especialización se llama diferenciación. Otra condición son los recursos compartidos, por lo general, los recursos disponibles son limitados o escasos y se distribuyen de forma proporcional entre varias áreas de la organización; si en un área pretende aumentar su porción de recursos, en otra área tendrán que perder una parte de los suyos.

Por ultimo las actividades interdependientes, los colaboradores de las organizaciones dependen unos de los otros para realizar sus actividades diarias, la interdependencia existe en cualquier empresa, cuando en las organizaciones son muy interdependientes surgen diversas oportunidades para que un grupo ayude o perjudique el trabajo de otros. Las condiciones ya mencionadas pueden llegar a crear situaciones favorables para que ocurran los conflictos. Por lo cual, una parte vela por alcanzar sus objetivos o intereses, donde utiliza una serie de tácticas durante el conflicto, las cuales van desde la resistencia pasiva hasta el bloqueo activo del trabajo de la otra parte.

#### Resultados del Conflicto:

Los resultados constructivos del conflicto son los siguientes:

- El conflicto despierta sentimientos y estimula energías, un conflicto hace que las personas estén más atentas, y hacen que se esfuercen más, la estimulación de energía genera curiosidad e interés por descubrir mejores medios para desempeñar tareas y nuevos planteamientos para resolver problemas.
- El conflicto fortalece sentimientos de identidad cuando un grupo de personas entran en conflicto, se unen entre sí, además se identifican más por medio de objetivos e intereses que tienen en común.

- El conflicto despierta la atención hacia los problemas, es el medio de llamar la atención sobre los problemas existentes.

- El conflicto pone a prueba el equilibrio de poder, puede llevar a que se apliquen recursos para su resolución y equilibra la diferencia de poder entre las partes.

Los resultados destructivos del conflicto son los siguientes:

- El conflicto desencadena sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad.

Una parte ve que la otra bloquea sus esfuerzos, hace presión por ganar; acá es cuando se genera un ambiente estresante y de frustración.

- El conflicto aumenta la cohesión del grupo, con el aumento de la cohesión se eleva la presión social para que las personas se adapten a los objetivos del grupo. Esto provoca un demérito en la eficacia del desempeño del grupo.

- El conflicto desvía energías hacia sí mismo, la mayoría de energía generada por el conflicto se dirige y disminuye en el mismo, a diferencia de la energía que se aplicaría al desempeño de un trabajo productivo.

- El conflicto provoca que una parte entorpezca las actividades de la otra, el entorpecer las actividades y negarse a cooperar en ellas produce una desaceleración del desempeño del sistema entero.

- El conflicto se alimenta solo y perjudica las relaciones entre las partes, el conflicto influye en las relaciones de ambas partes, perjudica la comunicación entre ellas y distorsiona sus percepciones y sentimientos. Todo esto se atribuye

a intenciones negativas que pueden aumentar y empeora.

Administración del Conflicto:

Un conflicto se resuelve de tres maneras, las cuales son las siguientes:

- Resolución ganar-perder. Consiste en que una parte vence el conflicto, con lo que alcanza sus objetivos y frustra los de la otra en su intento.
- Resolución perder-perder. Ambas partes desisten de sus objetivos, por medio de alguna forma de compromiso. Ninguna parte alcanza lo que deseaba.
- Resolución ganar-ganar. Las partes consiguen identificar soluciones exitosas para sus problemas, las cuales permiten que las dos alcancen los objetivos y metas que desean.

Las reivindicaciones de los conflictos laborales son diferencias que surgen entre organizaciones y sindicatos, ya que para varias empresas lo único que conlleva son problemas; esto implica varios tipos de reivindicaciones.

- Condiciones legales de trabajo: Son las condiciones contractuales del trabajo, como horarios de trabajo, descanso semanal remunerado, condiciones de despido, jornadas laborales, y otros.
- Condiciones económicas del trabajo: Son las condiciones que se refieren a la remuneración, como el salario, pago de horas extras, comisiones, aumentos por méritos o ascenso,
- Condiciones físicas del trabajo: Estas son las ambientales que rodean a los empleados mientras trabajan, como exposición a ruidos, temperaturas

extremas, químicos, gases tóxicos, y otros,

- Condiciones sociales del trabajo: Estas son las que promueven servicios y prestaciones, previstos o no en la ley, como comedor en el centro de trabajo, alimentación o transporte gratuito, asistencia médica y guarderías,
- Condiciones de representatividad en el trabajo: Estas son las que aseguran a los empleados alguna forma de participación en el proceso de decisión o su representación en ese proceso, como comisiones de fábrica o consejos de empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tipo de Investigación**

El tipo de investigación es básica, de profundidad descriptiva y diseño cuantitativo.

#### **3.2. Métodos de Investigación**

Además de los métodos lógicos (Inductivo – Deductivo, Analítico – Sintético) se utilizó el método estadístico.

#### **3.3. Técnicas y Procedimientos**

Las técnicas utilizadas fueron la encuesta, la entrevista oral y el análisis estadístico, en cuanto a instrumentos se desarrolló un cuestionario. Para ello, se utilizó el cuestionario de clima organizacional (EDCO – Estudio del Clima Organizacional. Documento Técnico, validada por el Ministerio de Salud el año 2009) y el Cuestionario de Relaciones Interpersonales.

Teniendo en cuenta el diseño cuantitativo se definió como objeto la opinión de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho, respecto al Clima Organizacional y las Relaciones Interpersonales.



### **3.4. Procedimientos de Investigación**

#### **3.4.1. Ambito de Intervención**

El estudio se realizó en la provincia de Huamanga, distrito Ayacucho, en la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho, en sus diferentes órganos de Línea: Directorio, Gerencia, Administración, Tesorería, Contabilidad, Abastecimiento, Desarrollo Humano, Servicios Funerarios y Cementerio.

#### **3.4.2. Población**

La población objeto de investigación estuvo constituida por todos los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho (51 trabajadores) nombrados y contratados de las diferentes áreas de la institución.

#### **3.4.3. Muestreo Censal**

En este caso nuestra población es nuestra muestra (población censal de estudio). Si la población, por el número que la integran resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra. En consecuencia se podrá investigar u obtener datos de toda la población objetivo, sin que se trate estrictamente de un censo (Arias, 2006, pag. 82-83). Por su parte Hernández, citado por Castro (2003, pag. 69), expresa que, si la población es menor a cincuenta individuos, la población es igual a la muestra. Lo señalado por este autor permite inferir que, si se toma el total de la población no se aplicará ningún criterio muestral.

#### **3.4.4. Trabajo de Campo**

Una vez codificado los instrumentos de recolección de datos (encuesta) se procedió a la creación de una base de datos en la hoja de cálculo Excel, seguidamente los datos fueron procesados empleando el paquete estadístico SPSS versión 20; y presentados en cuadros estadísticos simples y compuestos de acuerdo con los objetivos propuestos. Para el análisis de datos se empleó la prueba de Chi cuadrado, identificando el grado de dependencia o asociación entre dos variables.

Cabe señalar que las encuestas fueron aplicadas al total de trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho durante el mes de junio, y las entrevistas orales entre los meses de junio y julio 2018. En el caso de los cuestionarios al momento de aplicar la encuesta se tuvo dificultades, porque la gran mayoría de los trabajadores se mostraron muy desconfiados y esquivos a las preguntas o ponían pretextos para no responderlos, muchas veces se ausentaban de sus oficinas para no recibir la encuesta, por lo que se conversó con ellos para explicarles el motivo y los objetivos de dicha encuesta.

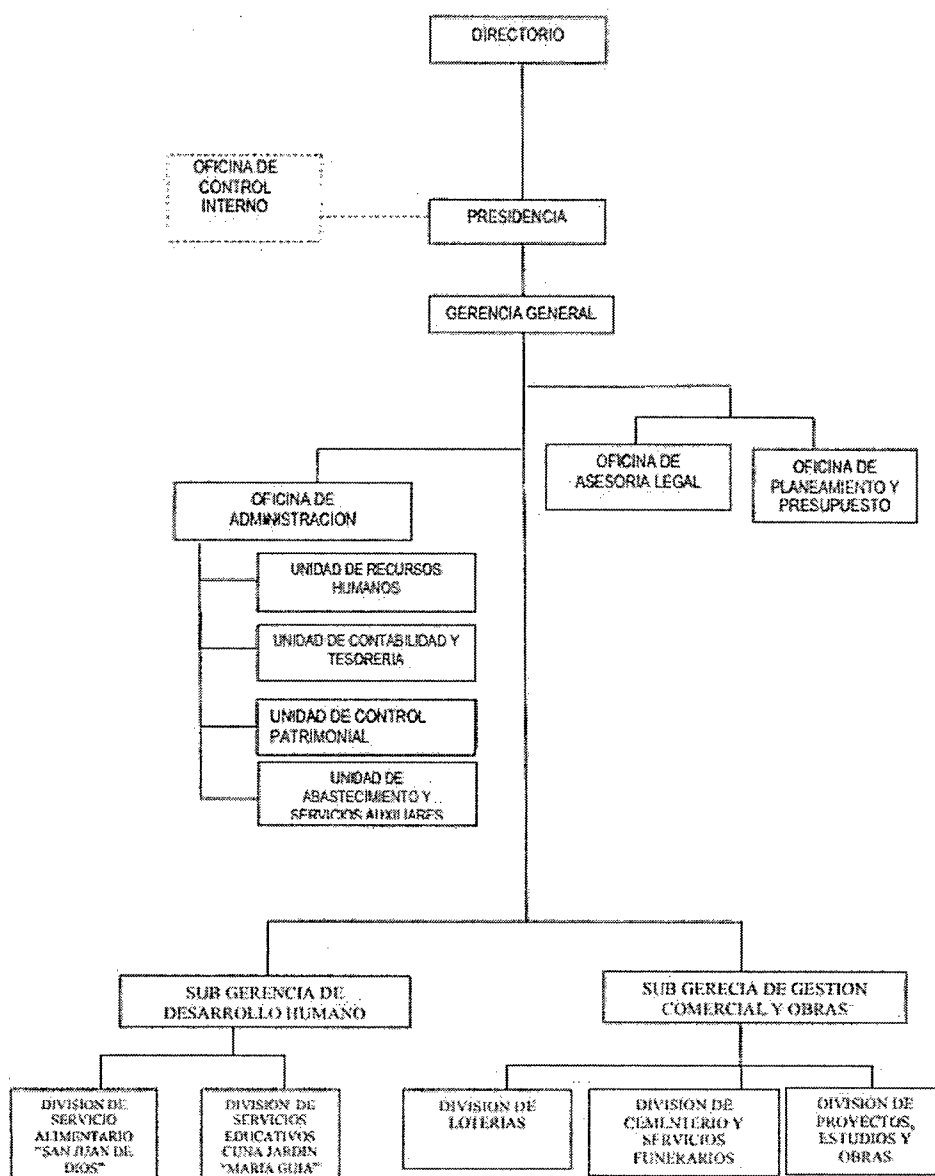
## **CAPÍTULO IV**

### **CONTEXTO INSTITUCIONAL DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DE AYACUCHO**

#### **4.1. La Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho:**

Fue creada en mérito a la Resolución Suprema de fecha 13 de mayo de 1,840 dictada por el General Agustín Gamarra y en cumplimiento al mandato del gobierno central, el entonces Prefecto de Huamanga, Don Manuel Tello, instala el 1º de abril de 1841 la Beneficencia de Huamanga, presidida por el Dr. José Agustín de Larrea, vicario Capitular de la iglesia catedral. A partir de esa fecha se dieron una serie cambios de nomenclatura de la Institución, como el número de sus integrantes; así el 15 de mayo de 1997 según decreto Supremo 002-97-PROMUDEH, aprueba las normas para la designación de los miembros del Directorio de las Sociedades de Beneficencia Pública y Juntas de Participación Social, constituyendo el Directorio la máxima autoridad de dirección de la entidad. Mediante el Decreto Supremo N°047-2009-PCM se aprobó el “Plan Anual de Transferencias a los Gobiernos Regionales y Locales del año 2009”, teniendo vigencia a partir del 1 de julio del 2011, con la finalidad de mejorar las funciones operativas para una adecuada supervisión, en este caso la Municipalidad Provincial de Huamanga tiene la potestad de nombrar a tres Directores que conforman el Directorio, uno de ellos lo presidirá, por su parte el Gobierno Regional designará a los dos Directores restantes para complementar el directorio, un representante de educación y un representante del sector salud.

## Organigrama Institucional.



Actualmente la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho, tiene 52 trabajadores distribuidos de la siguiente manera:

05 Miembros de Directorio: funcionarios nominados bajo cargo de confianza, tres miembros representan a la Municipalidad Provincial de Huamanga y dos miembros al Gobierno Regional, uno de ellos preside el directorio.

01 Gerente General: funcionario con cargo de confianza, nominado por los miembros del directorio.

25 trabajadores nombrados, bajo el régimen laboral 276.

22 trabajadores contratados bajo la modalidad de CAS (contrato administrativo de servicios).

### **Instrumentos de Gestión.**

La Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho cuenta con este documento que regula las actividades administrativas de esta institución:

ROF (Reglamento de Organización y Funciones). - Documento que establece la organización y las funciones de las entidades del estado.

- Reglamento de Organización y Funciones - ROF. (oficina de Planeamiento y Presupuesto).

MOF (Manual de Organización y Funciones). - Documento que describe las funciones de cada cargo dentro de la organización, responde a la estructura establecida en el cuadro de asignación de personal.

- Manual de Organización y Funciones - MOF.

### **Organigrama**

Gráfico que representa la estructura organizativa de la entidad.

- Organigrama Estructural.

CAP (Cuadro de Asignación de Personal). - Documento oficial que determina los diferentes puestos y sus respectivas funciones en la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho.

MAPRO (Manual de Procedimientos). - Es el documento que describe detalladamente las acciones necesarias para la ejecución de los distintos procesos que se llevan a cabo en la entidad para el cumplimiento de los objetivos y funciones.

TUPA (Texto Único de Procedimientos Administrativos). - Documento a través del cual se informa a la ciudadanía sobre todos los procedimientos necesarios para realizar un trámite ante la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho.

La Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho es una institución benéfica que brinda servicios y atención a sectores de menores recursos económicos, en situación de riesgo social a través del apoyo a la salud, educación y alimentación principalmente a niños, madres en abandono, adultos mayores y discapacitados, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la población objetivo, a través de acciones preventivas promocionales tendientes al desarrollo integral de la familia a través de servicios como:

#### **4.1.1. Asistencia de Emergencia Social**

Con apoyo social ocasional a la población vulnerable en provincias y distritos de la región Ayacucho (donación de pasajes, alimentos, medicamentos, prendas de vestir, sillas de ruedas, entre otras donaciones que son solicitadas)

#### 4.1.2. Comedor San Juan de Dios

Brinda alimentación (almuerzo) diaria gratuita a más de 200 personas, nuestra población objetiva son adultos mayores, niños, niñas, adolescentes, madres solteras, adultos, y toda persona en riesgo social que necesite y no cuente con recursos económicos suficientes. La atención del comedor es diariamente de lunes a viernes en el horario de 12:00 a 1:30 p.m. totalmente subvencionado por la entidad, se atiende a los beneficiarios que son ingresados a través de estudios sociales mediante solicitudes de subvención con la finalidad de contribuir en la mejora de la calidad de vida.

Este servicio también se fortalece con actividades recreativas de promoción y prevención integral, priorizando actividades de desarrollo humano que permiten el desarrollo de habilidades y capacidades personales de su familia y la comunidad. Estas actividades son:

- Campañas de Salud: Descarte de TBC, Medición de talla y peso, control de presión alta, desparasitación y asistencia por emergencias, sesiones de higiene corporal, lavado de manos corte de cabello y cortado de uñas.
- Taller de Bastidores, de Dibujo y Pintura, de Panadería, de Costura, de Biohuerto.
- Sesiones de Educación física y juegos lúdicos.
- Sesiones de educación socio familiar.

#### **4.1.3. Cuna “María Guía”**

Atiende a infantes de 0 a 2 años y 11 meses de edad, brindando alimentación nutritiva gratuita consistente en refrigerio de media mañana y almuerzo con el fin lograr un adecuado desarrollo físico psicomotriz y cognitivo de los niños, que en su mayoría provienen de hogares desintegradas con carencias económicas, en la actualidad se atiende a 20 infantes, hijos de trabajadores informales, padres y madres de familia que para su manutención diaria deben salir a trabajar, la mayoría de ellos como comerciantes informales (ambulantes) y en mínima escala se tiene a hijos provenientes de servidores del estado quienes no tienen a quien dejar al cuidado de sus niños menores.

#### **4.1.4. Jardín Inicial “María Guía”**

Jardín Inicial “María Guía” tiene por objetivo brindar atención integral de estimulación temprana y alimentación de manera gratuita a niños e infantes: el Jardín actualmente atiende aproximadamente a 100 niños de 03 a 05 años, gracias a un convenio con la Dirección Regional de Educación Ayacucho.

#### **4.1.5. Campañas de Salud Gratuitas.**

Con Campañas de Intervención de Labio Leporino y Paladar Hendido con el apoyo del equipo médico de la ONG – CIRPLAS, Campaña de Salud Oftalmológica, con medidas oftalmológicas y dotación de anteojos. Tratando de lograr la inclusión social, equidad de género e igualdad de oportunidades.

#### **4.1.6. Negocios Productivos – Servicios Funerarios (SERFUN)**

La Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho administra el Cementerio



General de Ayacucho un camposanto mixto con un área aproximado de 2, 500 M<sup>2</sup>., construida por los años 1825, la SBPA inicia sus operaciones aproximadamente desde el año de 1,841, en la actualidad tiene ocupado el 95% de su capacidad instalada.

Cuenta con las siguientes áreas:

- Capilla administrada por la SBPA y la Parroquia de “Santa Rosa”.
- Salones con pabellones comunes para adultos y párvulos.
- Criptas para adultos y Párvulos.
- Mausoleos Familiares.
- Almacén de Huesos para exhumación y/o para cremación artesanal
- Oficina administrativa y ambiente de vestuario del personal del cementerio.
- Servicios Higiénicos para damas y caballeros.

La Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho no recibe presupuesto del gobierno central, desarrolla estrategias de gestión a través de sus directivos, capta ingresos por RDR – Recursos Directamente Recaudados (alquileres de algunos inmuebles y sesión en uso de nichos en el cementerio general), Donaciones y Transferencias, de los cuales el 30% se revierte en atenciones sociales y el 70% en haberes y gastos operativos (ejecución de proyectos).

## **4.2. Misión, Visión y Objetivos de la SBPA**

### **4.2.1. Misión**

Somos una institución benéfica que brinda servicios y asistencia social,

contribuyendo a satisfacer las necesidades básicas, mejorando la calidad de vida de la población vulnerable, generando recursos y desarrollando competencias de alto nivel en el capital humano para un desempeño institucional, ético, eficiente y eficaz.

#### **4.2.2. Visión**

Somos una institución líder y sólida que brinda servicios apoyo social de educación, salud y alimentación a la población vulnerable. También ofrecemos servicios funerarios de calidad en función a la exigencia de los usuarios y contexto

#### **4.2.3. Objetivo**

El objetivo general de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho es fortalecer las actividades de apoyo social, con fines de brindar atención y apoyo oportuno a la sociedad más vulnerable.

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS**

#### **Población Institucional de los trabajadores de la sociedad de Beneficencia**

##### **Pública de Ayacucho**

El clima organizacional y las relaciones interpersonales repercuten de forma favorable o desfavorable en la marcha de la institución. El clima organizacional es el ambiente humano donde se desenvuelven los trabajadores; este clima influye para que el trabajador brinde sus conocimientos y habilidades, mientras tanto, las relaciones interpersonales se refieren al trato recíproco de comunicación del trabajador con sus colegas, los directivos, administrativos.

Tanto el clima organizacional como las relaciones interpersonales constituyen factores claves para la marcha de la institución y es necesario conocer cómo se manifiestan y se relacionan al interior de esta institución como es la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho.

En la gestión de la organización uno de los factores más influyentes es el clima organizacional de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho, cuyo impacto puede afectar en las relaciones de los trabajadores, analizando las variables e indicadores que resulten del estudio. Los resultados de la investigación se dan a conocer en el procedimiento del trabajo de triangulación de los datos que se presenta en la tesis.

## 5.1. Identificación Poblacional

El trabajo en la vida del ser humano juega un papel muy importante, las personas pasan mayor parte de su tiempo en su institución y la satisfacción que tenga este respecto a la comodidad y confianza en su trabajo, depende en gran parte del clima organizacional que perciba en su institución, esta interacción individuo-organización no es más que un aspecto del clima organizacional y las caracterizaciones específicas en la institución.

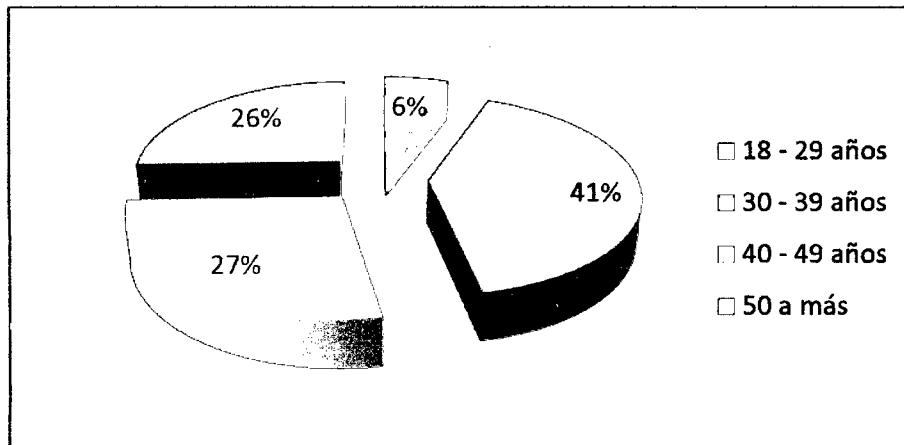
### 5.1.1. Edad

La edad es el periodo en el que transcurre la vida de un ser vivo, cada ser viviente tiene de manera aproximada, una edad máxima que puede alcanzar. En la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho, la edad puede influir en el clima organizacional y las relaciones personales, ya que los trabajadores pueden relacionarse de mejor manera entre coetáneos, por el nivel de madurez y jovialidad que representa la propia edad y poder relacionarse de mejor manera con los compañeros de trabajo.

**Tabla 1 - Edad de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública De Ayacucho**

EDAD	Nº	%
18 – 29	3	5.9
30 – 39	21	41.2
40 – 49	14	27.5
50 a más	13	25.5
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

FUENTE: Resultado del cuestionario de la investigación de campo, 2018.



**Figura 1 - Edad de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.**

FUENTE: Resultado del cuestionario de la investigación de campo, 2018.

En la tabla N° 1 y Figura N° 1; con respecto a la edad de los trabajadores, del 100% de entrevistados; el 41.2% de los trabajadores tienen entre 30 a 39 años, esta población es relativamente joven donde las relaciones interpersonales son más fluidas y permanentes, el 27.5% (14) tienen entre 40 a 49 años, en este grupo de trabajadores las relaciones interpersonales se hacen rutinarias sin mayores aportes a la institución, el 25.5% (13) tienen más de 50 años, en el caso de esta población etaria constituyen un grupo eminentemente pasivo cumpliendo sus responsabilidades de manera también rutinaria y sin mayores aportes a la institución y sólo el 6.0 % (03) de los trabajadores tienen de 18 a 29 años, representado por jóvenes en condición de contratados donde se nota apertura al diálogo, comunicación y predisposición a cumplir con todas las tareas encomendadas.

### 5.1.2. Género

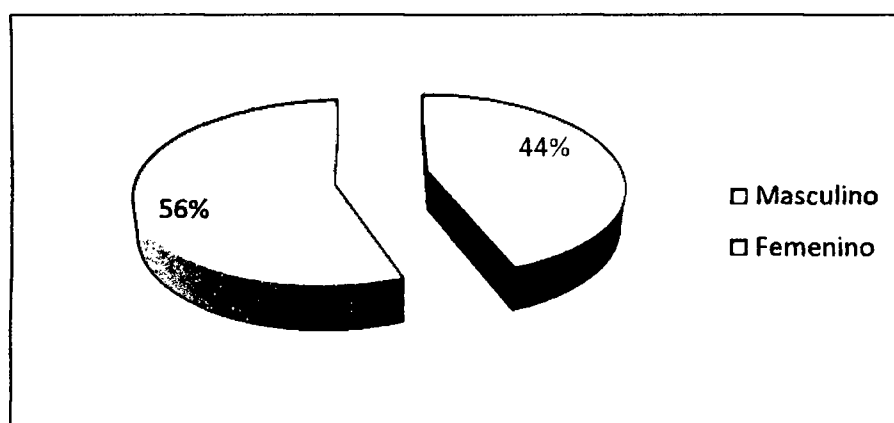
Género, en términos de Biológicos se refiere a la identidad sexual de los seres vivos, la distinción que se hace entre Femenino y Masculino, la palabra Género adopta un importante significado en la vida diaria, representa cualquier referencia a ideales

sociológicos, creencias y condiciones de vida. Cuando hablamos de clima organizacional y relaciones interpersonales en la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho, el aspecto de género tiene relevancia, porque generalmente el grupo masculino encarga al grupo femenino las concertaciones, organizar compromisos sociales institucionales, protocolos, reuniones laborales y de confraternidad, entonces se generan espacios para relaciones interpersonales y un clima laboral entre los trabajadores.

**Tabla 2 - Genero de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho**

GENERO	Nº	%
Masculino	21	44.0
Femenino	30	56.0
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

FUENTE: Resultado del cuestionario de la investigación de campo, 2018.



**Figura 2 - Genero de los Trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018**

FUENTE: Resultado del cuestionario de la investigación de campo, 2018.

En la tabla N° 2 y Figura N° 2; con respecto al género de los trabajadores, del 100% de entrevistados; el 56% (30) son de género femenino.

Significa que las responsabilidades la asumen la mayor componente femenina, abocadas en el trabajo, descuidando la construcción de un clima laboral por razones personales y familiares y el 44% (21) son de género masculino. Donde también se nota en este grupo de varones la concentración en el cumplimiento de sus funciones y descuidando las relaciones personales.

### 5.1.3. Grado de instrucción.

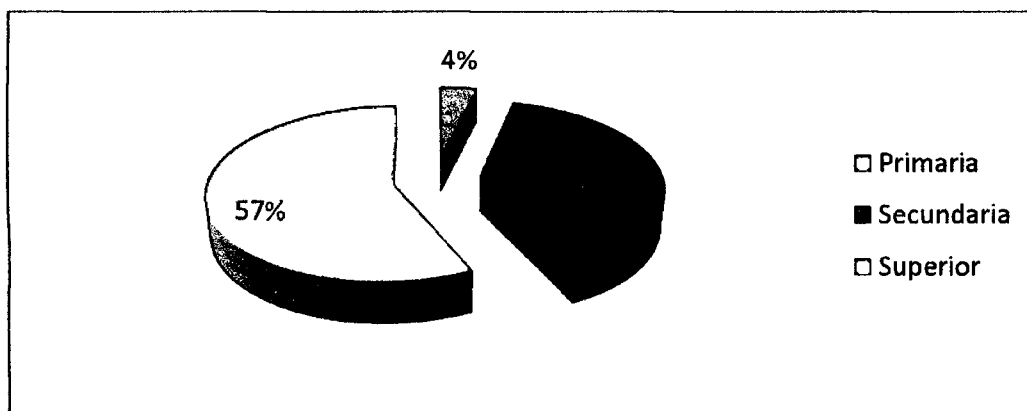
El nivel de instrucción de una persona es el grado más elevado de estudios realizados o en curso.

El grado de instrucción de los trabajadores en la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho interfiere mucho en la implementación de un buen clima organizacional y relaciones interpersonales, los pocos trabajadores con menos grado de instrucción se aíslan y se distancian del grupo de trabajadores profesionales, quienes por el espacio y funciones que desempeñan se encuentran en locales diferentes.

**Tabla 3 - Grado de instrucción de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.**

GRADO DE INSTRUCCIÓN	Nº	%
Primaria	2	3.9
Secundaria	20	39.2
Superior	29	56.9
TOTAL	51	100

FUENTE: Resultado del cuestionario de la investigación de campo, 2018.



**Figura 3 - Grado de instrucción de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018**

FUENTE: Resultado del cuestionario de la investigación de campo, 2018.

En la tabla N° 3 y Figura N° 3; con respecto al grado de instrucción de los trabajadores, de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho, del 100% de entrevistados; el 56.9% (29) tienen grado de instrucción superior, en este grupo sus expectativas económicas no cubren sus demandas personales y familiares en tal sentido sus relaciones en la institución están cargadas de preocupaciones económicas, el 39.2% (20) tienen grado de instrucción secundaria, en este grupo por el grado de instrucción que representan afrontan angustias económicas los cuales también repercuten en sus relaciones personales y el 3.9% (02) tienen grado de instrucción primaria. Este grupo es el más afectado en sus ingresos económicos.

#### **5.1.4. Condición laboral.**

La condición de trabajo está vinculada al estado del entorno laboral, es decir a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura y otros que, inciden en el bienestar y la salud del trabajador, En el caso de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho, la falta de algunas de estas condiciones como la estabilidad laboral repercute en una inestabilidad emocional más aún en el personal

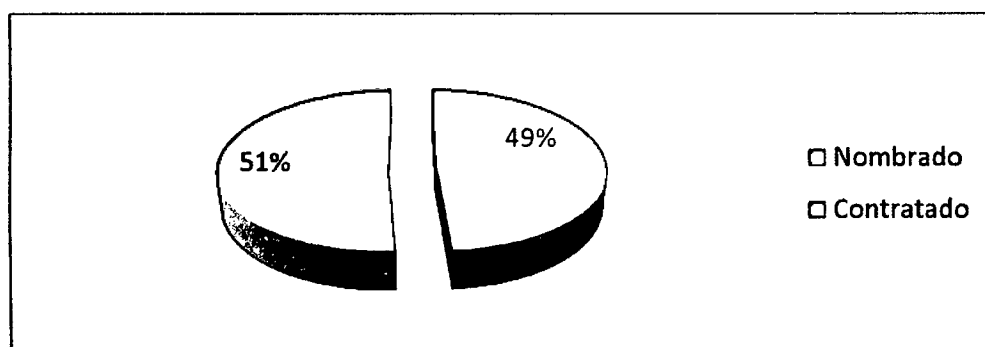


contratado que son en su mayoría en la institución.

**Tabla 4 - Condición laboral de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.**

CONDICIÓN LABORAL	Nº	%
Nombrado	25	49.0
Contratado	26	51.0
TOTAL	51	100

FUENTE: Resultado del cuestionario de la investigación de campo, 2018.



**Figura 4 - Condición laboral de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.**

FUENTE: Resultado del cuestionario de la investigación de campo, 2018.

En la tabla N° 4 y Figura N° 4; con respecto a la condición laboral de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho, del 100% (51) de entrevistados; el 51% (26) se encuentran en condición de contratados. Por la misma situación en que se encuentran en ellos existe un clima laboral de inseguridad repercutiendo en la desconcentración y preocupación de sus situaciones laborales y personales, y el 49% (25) es representado por los trabajadores que están en condición de nombrados. En este grupo la presencia de la estabilidad laboral les ocasiona el reclamo de derechos y beneficios de manera constante.

### 5.1.5. Ocupación

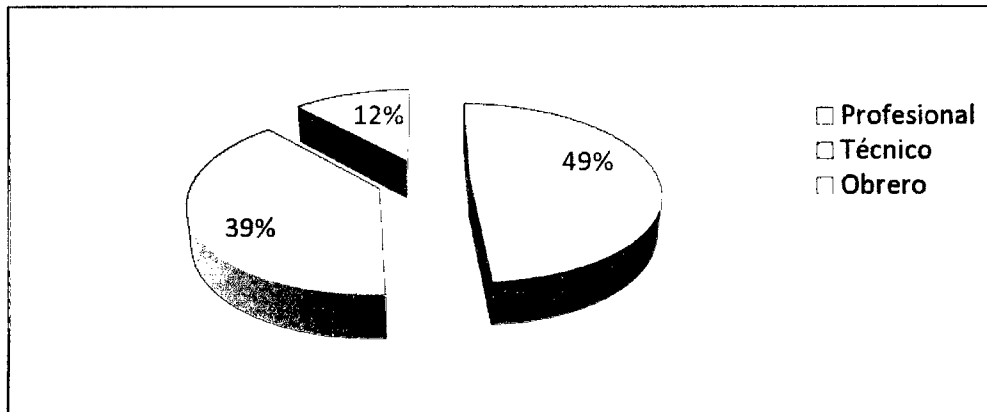
Entendemos por ocupación al oficio o profesión de una persona, es decir que, se define a la combinación de trabajo, tareas y funciones que se desempeña.

En la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho existe personal que ocupan espacios laborales como profesionales, técnicos y obreros, la ocupación de cada uno de este grupo de trabajadores influye mucho en las relaciones interpersonales y por ende en el clima organizacional, muchas veces los trabajadores profesionales de la sede central que representan a la parte administrativa no tiene oportunidad de compartir actividades institucionales con los trabajadores obreros del cementerio general y personal de cocina del comedor San Juan de Dios, interfieren las distancias de oficinas, los lugares donde cumplen sus funciones y los horarios de trabajo, esto motiva la poca relación entre trabajadores.

**Tabla 5 - Ocupación de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.**

OCUPACIÓN	N°	%
Profesional	25	49.0
Técnico	20	39.2
Obrero	6	11.8
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

FUENTE: Resultado del cuestionario de la investigación de campo, 2018.



**Figura 5 - Ocupación de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018**

FUENTE: Resultado del cuestionario de la investigación de campo, 2018.

En la tabla N° 5 y Figura N° 5; con respecto a la ocupación de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho, del 100% de entrevistados; el 49% (25) tienen ocupación como profesionales, este grupo de trabajadores está formado por diferentes profesionales como: abogados, economistas, contadores, administradores, trabajadores sociales, ingenieros, comunicadores sociales entre otros, distribuidos en diversas áreas donde la comunicación es distante y de acuerdo a la circunstancias esto contribuye al clima organizacional, el 39% (20) tienen ocupación de técnicos, en este grupo de trabajadores sus responsabilidades se abocan al cumplimiento de labores específicas en calidad de asistentes y el 12% (06) está conformada por obreros, quienes se limitan a cumplir sus trabajos de manera física y manual específicamente en el cementerio general de Ayacucho.

## **5.2. Clima Organizacional**

### **5.2.1. Percepción de clima organizacional**

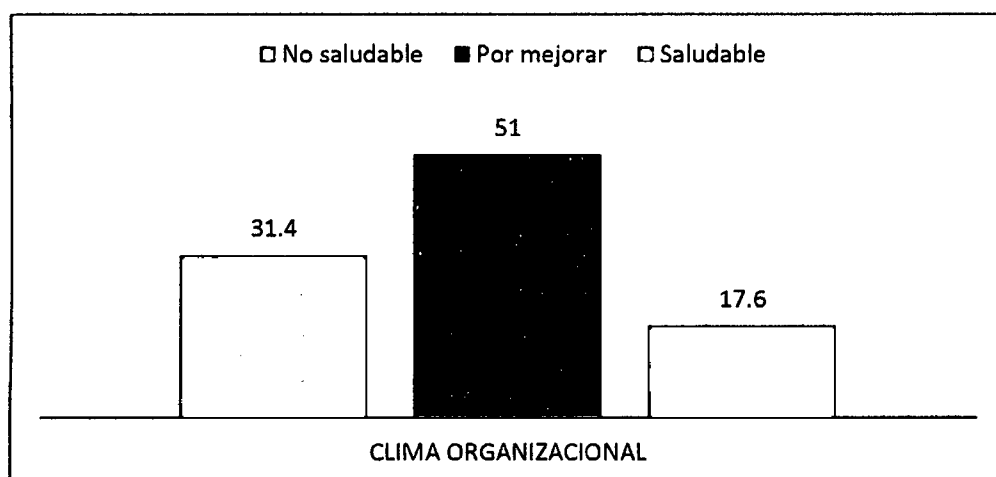
Cuando hablamos de Percepción de Clima Organizacional nos referimos a las percepciones que los trabajadores tienen de la institución para la cual trabajan, en este

caso la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho y la opinión que se haya formado en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura, se refiere al ambiente de trabajo propio de la institución.

**Tabla 6 - Percepción del clima organizacional en los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.**

CLIMA ORGANIZACIONAL	Nº	%
No saludable	16	31.4
Por mejorar	26	51.0
Saludable	9	17.6
TOTAL	51	100

FUENTE: Cuestionario de Clima Organizacional (EDCO)  
Resultado del cuestionario de la investigación de campo, 2018.



**Figura 6 - Percepción del clima organizacional en los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018**

FUENTE: Cuestionario de Clima Organizacional (EDCO)  
Resultado del cuestionario de la investigación de campo, 2018.

En la tabla N° 6 y Figura N° 6; respecto a clima organizacional en los trabajadores, se puede apreciar que del total (51) entrevistados; trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho; el 51% (26), señala que el clima organizacional esta por mejorar. La percepción sobre el clima laboral en estos trabajadores no es constructiva porque están cargadas de desconfianza y la inseguridad laboral que ronda permanente en la institución, y en ese proceso la comunicación es circunstancial y de momento. El 31.4% (16) refieren que el clima organizacional no es saludable, porque en este grupo de trabajadores no existe seguridad emocional y tampoco existe una estabilidad laboral. Mientras que el 17.6% (9) de este grupo menciona que el clima laboral es saludable, este grupo está constituido por los directivos quienes justifican sus gestiones señalando que el clima laboral repercute en el bienestar de los trabajadores.

### 5.2.2. Habilidades comunicativas

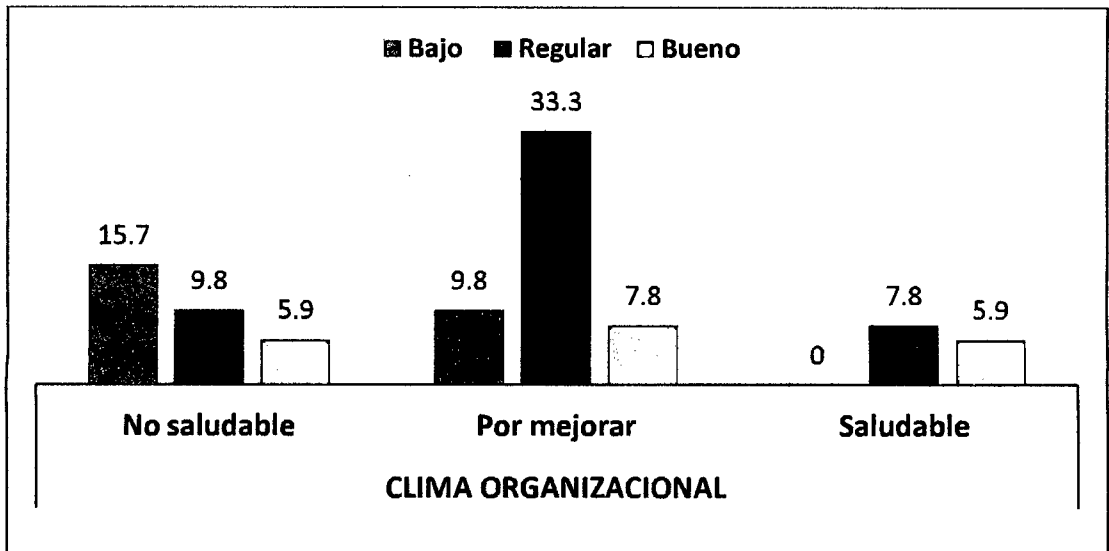
Son Competencias Comunicativas de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho, las que son entendidas como un conjunto de procesos lingüísticos que se desarrollan durante la vida, con el fin de participar con eficiencia y destreza, en todas las esferas de la comunicación y la sociedad humana.

**Tabla 7 - Habilidades comunicativas de los trabajadores de La Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.**

HABILIDADES COMUNICATIVAS	CLIMA ORGANIZACIONAL						TOTAL	
	No saludable		Por mejorar		Saludable		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Bajo	8	15.7	5	9.8	0	0	13	25.5
Regular	5	9.8	17	33.3	4	7.8	26	51.0
Bueno	3	5.9	4	7.8	5	5.9	12	23.5
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>31.4</b>	<b>26</b>	<b>51.0</b>	<b>9</b>	<b>17.6</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

FUENTE: Cuestionario de Clima Organizacional (EDCO) – Test de Relaciones interpersonales

Resultado del cuestionario de la investigación de campo, 2018. Pearson  $\chi^2(4) = 0.000$



*Figura 7 - Clima organizacional según habilidades comunicativas de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018*

FUENTE: Cuestionario de Clima Organizacional (EDCO) – Test de Relaciones interpersonales.

Resultado del cuestionario de la investigación de campo, 2018.

Pearson  $\chi^2(4) = 36.5840$  Pr = 0.000

En la tabla N° 7 y Figura N° 7; referente al clima organizacional según habilidades comunicativas de los trabajadores, se puede apreciar que del total (51) entrevistados; trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho; el 51% (26) refieren que el clima organizacional esta por mejorar, este grupo refiere que las relaciones se da en un marco de cierta normalidad donde consideran que sí existe comunicación a un de manera circunstancial y espontanea al cual podemos señalar que no es una comunicación afectiva, solidaria, comunicacional, de los cuales el 33% refiere que las habilidades comunicativas son regulares porque no existe comunicación, hay desconfianza, el personal solo se limita a cumplir con las funciones encargadas.

El 31.4% (16) refieren que el clima organizacional no es saludable, este grupo considera que las comunicaciones que mantienen son escasos, están preocupados por su estabilidad laboral y no contribuyen al establecimiento de un clima laboral en la institución, de los cuales el 15.7% (08) refiere que las habilidades comunicativas son bajas, este grupo de trabajadores considera que no existe habilidades comunicacionales para construir un clima organizacional dentro de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho, porque no se sienten reconocidos por la institución.

El 17.6% (9) refieren que el clima organizacional es saludable, a este grupo pertenecen los directivos quienes justifican sus actividades manifestando la existencia de un buen clima laboral, de los cuales el 7.8% refiere que las habilidades comunicativas son regulares, porque de alguna manera en el cumplimiento de las funciones los trabajadores socializan las actividades resaltantes.

La prueba estadística de chí cuadrado permite identificar que existe asociación ( $p < 0.05$ ) entre el Clima organizacional y las habilidades comunicativas.

### **5.2.3. Compromiso Organizacional**

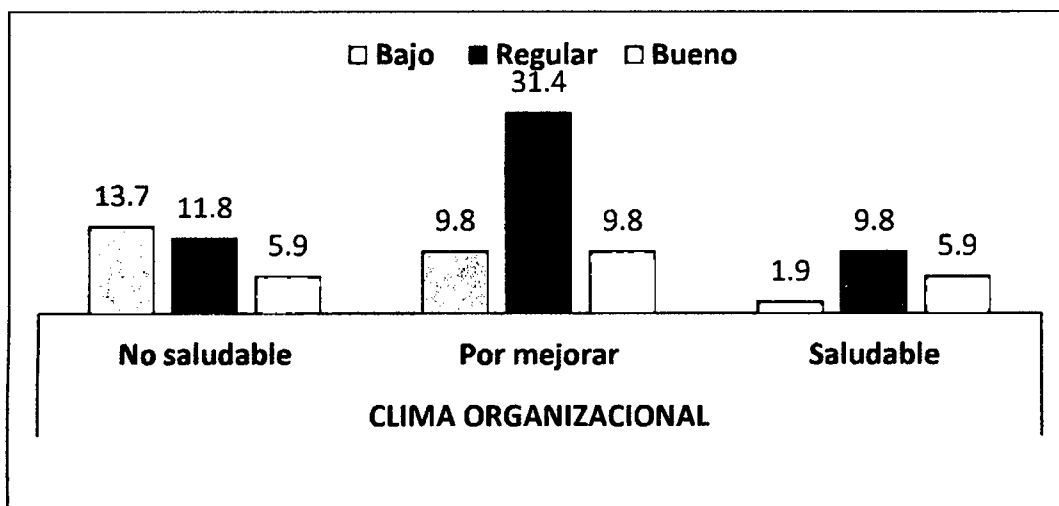
Compromiso Organizacional se refiere al grado en que un trabajador o los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho se identifican con la institución en particular cumpliendo las metas y objetivos, además de mantener una relación institucional. Refleja la implicación intelectual y emocional y con ello su contribución personal al éxito de la misma. Los trabajadores comprometidos comparten actitudes que vistas en su conjunto reflejan el aspecto clave de la salud de la institución.

**Tabla 8 - Compromiso organizacional de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.**

COMPROMISO ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL						TOTAL	
	No saludable		Por mejorar		Saludable		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Bajo	7	13.7	5	9.8	1	1.9	13	25.5
Regular	6	11.8	16	31.4	5	9.8	27	52.9
Bueno	3	5.9	5	9.8	3	5.9	11	21.6
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>31.4</b>	<b>26</b>	<b>51.0</b>	<b>9</b>	<b>17.6</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

FUENTE: Cuestionario de Clima Organizacional (EDCO) – Test de Relaciones Interpersonales - Encuesta aplicada por la autora, junio – 2018

Pearson chi2 (4) = 5.0201 Pr = 0.285



**Figura 8 - Clima organizacional según compromiso organizacional de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018**

FUENTE: Cuestionario de Clima Organizacional (EDCO) – Test de Relaciones Interpersonales - Encuesta aplicada por la autora, junio – 2018



En la tabla N° 8 y Figura N° 8; respecto a clima organizacional según compromiso organizacional de los trabajadores, se puede apreciar que del total (51) entrevistados; trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho; el 51% (26) refieren que el clima organizacional esta por mejorar, de los cuales el 31.4% (16) refiere que el compromiso organizacional es regular. El grupo considera que existe compromiso por las funciones y responsabilidades que cumplen y en ese escenario también considera que el clima organizacional existe, pero es distante, porque se encuentra abocados a sus problemas personales y familiares.

El 31.4% (16) refieren que el clima organizacional no es saludable, de los cuales el 13.7% refiere que el compromiso organizacional es bajo. Este grupo no mantiene compromiso con la institución por los escasos ingresos económicos que perciben, de tal manera no mantiene interés en establecer comunicación y relaciones interpersonales.

El 17.6% (9) refieren que el clima organizacional es saludable, de los cuales el 9.8% refiere que los compromisos organizacionales son regulares. Este grupo compete a los directivos quienes señalan que existe un clima organizacional permanente en la institución y donde los compromisos se manifiestan de acuerdo con las responsabilidades delegadas a los trabajadores.

#### **5.2.4. Estilos de liderazgo**

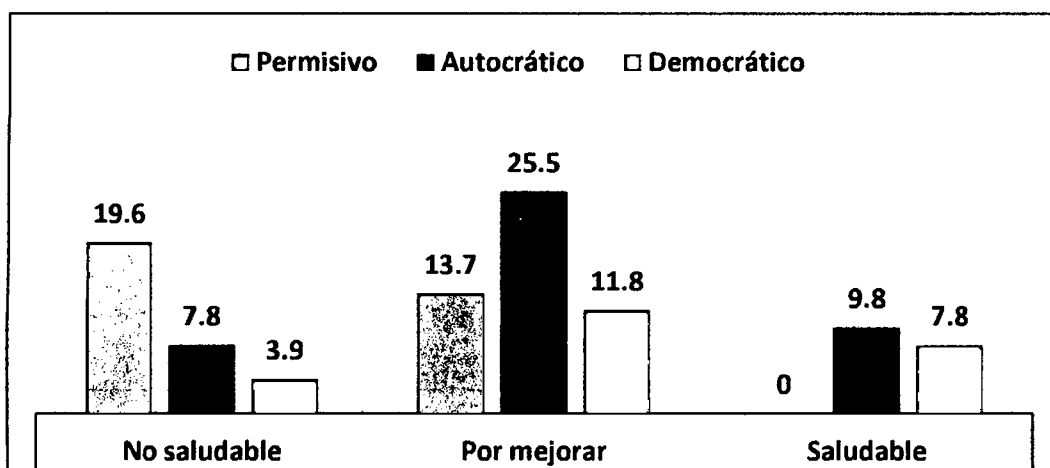
El liderazgo es sinónimo de iniciativa, dirección, emprendimiento, gestión, es el acto de orientar algo o a alguien hacia una meta específica: Líder Autocrático. es el que asume la responsabilidad en la toma de decisiones, inicia y dirige las acciones además de controlar al trabajador. Líder Democrático. - prioriza la participación de

todo el grupo, promueve el diálogo entre su grupo para que entre todos se llegue a la mejor conclusión. Líder Laissez faire. - tiene un papel pasivo y son los trabajadores los que tienen un mayor poder de decisión, es el que hace y deja hacer.

**Tabla 9 - Estilos de liderazgo de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.**

ESTILOS DE LIDERAZGO	CLIMA ORGANIZACIONAL						TOTAL	
	No saludable		Por mejorar		Saludable		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Permisivo	10	19.6	7	13.7	0	0	17	33.3
Autocrático	4	7.8	13	25.5	5	9.8	22	43.1
Democrático	2	3.9	6	11.8	4	7.8	12	23.5
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>31.4</b>	<b>26</b>	<b>51.0</b>	<b>9</b>	<b>17.6</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

FUENTE: Cuestionario de Clima Organizacional (EDCO) – Test de Relaciones interpersonales. Encuesta aplicada por la autora, junio – 2018  
 Pearson  $\chi^2(4) = 11.7323$  Pr = 0.019



**Figura 9 - Clima organizacional según compromiso organizacional de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018**

FUENTE: Cuestionario de Clima Organizacional (EDCO) – Test de Relaciones interpersonales. Encuesta aplicada por la autora, junio – 2018  
 Pearson  $\chi^2(4) = 11.7323$  Pr = 0.019.

En la tabla N° 9 y el Figura N° 9, sobre clima organizacional según estilos de liderazgo de los trabajadores, se puede apreciar que del total (51) entrevistados; el 51% (26) refieren que el clima organizacional esta por mejorar, de los cuales el 25.5% refiere que el estilo de liderazgo es autocrático.

El 31.4% (16) refieren que el clima organizacional no es saludable, de los cuales el 19.6% refiere que el estilo de liderazgo es permisivo.

El 17.6% (9) refieren que el clima organizacional es saludable, de los cuales el 9.8% refiere que el estilo de liderazgo es autocrático. La prueba estadística de chi cuadrado permite identificar que existe asociación ( $p < 0.05$ ) entre el Clima organizacional y el estilo de liderazgo.

#### **5.2.5. Relaciones Interpersonales**

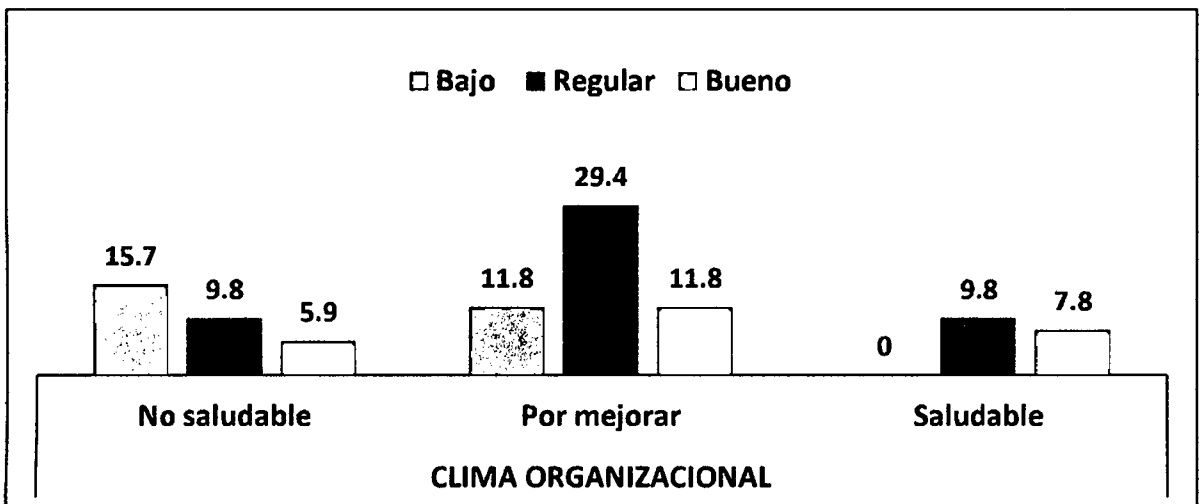
Las Relaciones Interpersonales significa una interacción recíproca entre dos o más persona, se trata de relaciones sociales que, como tales se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente.

**Tabla 10 - Clima Organizacional según Relaciones interpersonales de los trabajadores de La Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018.**

RELACIONES INTERPERSONALES	CLIMA ORGANIZACIONAL						TOTAL	
	No saludable		Por mejorar		Saludable		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Bajo	8	15.7	6	11.8	0	0	17	33.3
Regular	5	9.8	15	29.4	5	9.8	22	43.1
Bueno	3	5.9	6	11.8	4	7.8	12	23.5
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>31.4</b>	<b>26</b>	<b>51.0</b>	<b>9</b>	<b>17.6</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

FUENTE: Cuestionario de Clima Organizacional (EDCO) – Test de Relaciones interpersonales. Encuesta aplicada por la autora, junio – 2018.  
 Pearson chi2 (4) = 11.7323 Pr = 0.019



**Figura 10 - Clima organizacional según compromiso organizacional de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho – 2018**

FUENTE: Cuestionario de Clima Organizacional (EDCO) – Test de Relaciones interpersonales. Encuesta aplicada por la autora, junio – 2018.

Pearson chi2 (4) = 11.7323 Pr = 0.019.

En la tabla N° 10 y Figura N° 10; respecto a clima organizacional según relaciones interpersonales de los trabajadores, se puede apreciar que del total (51) entrevistados; trabajadores de la Beneficencia Pública de Ayacucho; el 51% (26) refieren que el clima organizacional esta por mejorar, entendiendo que la comunicación debe ser más fluida y constante entre los trabajadores, de los cuales el 29.4% refiere que las relaciones interpersonales son regulares, porque existe comunicación, pero no constante ni permanente.

El 31.4% (16) refieren que el clima organizacional no es saludable, porque cada uno de ellos están centrados en sus problemas personales y familiares, el 15.7% refiere que las relaciones interpersonales son bajas. Por qué no existe comunicación fluida y permanente entre ellos.

El 17.6% (9) refieren que el clima organizacional es saludable, estas opiniones provienen del sector de los directivos, de los cuales el 9.8% refiere que las relaciones interpersonales son regulares. Considerando que en cierta medida existen relaciones laborales.

La prueba estadística de chi cuadrado permite identificar que existe asociación ( $p < 0.05$ ) entre el Clima organizacional y las relaciones interpersonales.

## **CAPÍTULO VI**

### **DISCUSIÓN**

El Clima Organizacional es la percepción que la persona tiene de la organización para la cual labora, y la opinión que se haya formado de ella, siendo el reflejo de los valores culturales más profundos de la organización, por lo que se puede inferir que el Clima es el ambiente de trabajo propio de la organización (Likert, 1967, 19).

Es necesario tener en claro que el conocimiento del clima organizacional permite recabar abundante información sobre los procesos que intervienen en una organización, teniendo en cuenta estos elementos se puede conocer los comportamientos de los trabajadores, es más se pueden elaborar una planificación orientada hacia los cambios y que estas permitan la modificación en actitudes y conductas del conjunto de los trabajadores.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el desempeño laboral de los miembros de la institución, a través de percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación y rendimiento laboral. Este estudio permite conocer en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo que afectan el compromiso y el desempeño del potencial humano.

Efectivamente, en la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho existe deficiente clima organizacional, porque la institución no ofrece buenas condiciones de

trabajo, por ejemplo para cumplir con remuneraciones considerables para el personal la institución, no cuenta con un presupuesto por parte del estado, es decir las Beneficencias Públicas a nivel nacional no están consideradas en el sistema del MEF Ministerio de Economía y Finanzas, por eso todos los gastos operacionales y el cumplimiento de los objetivos son asumidos con RDR - Recursos Directamente Recaudados. La institución se preocupa por brindar un buen servicio a la población objetiva y se despreocupa y olvidada a sus trabajadores razón por el cual no hay acciones motivacionales para el buen rendimiento laboral.

En la tabla N° 2 se aprecia que el mayor porcentaje de trabajadores (51%), refiere que el clima organizacional está “por mejorar”; por lo tanto, esta percepción se reflejada en la atención hacia los usuarios que acuden a los ambientes de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho, esto se puede corroborar con la siguiente entrevista:

*“Cuando llegué a la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho hace aproximadamente 02 años, no sentía un buen clima laboral, algunos trabajadores nombrados eran muy cerrados, recelosos sin embargo, hoy en día con el incremento de más personal contratado las relaciones laborales van poco a poco mejorando, por ejemplo en nuestras minkas, las faenas en el cementerio general, en nuestros terrenos recuperados todos participamos, directivos y trabajadores en pleno, esto nos une y nos confraterniza” B.O.LL. 28 años*

De igual manera; las relaciones interpersonales son muy importantes puesto que a nivel de empresa u organizaciones de estas depende el nivel de productividad que se puede alcanzar. Por ejemplo, si como consecuencia de las buenas relaciones, se da un trato justo y equitativo al personal, este se esforzará por coadyuvar al cumplimiento de las metas individuales y corporativas.

La Teoría de la Comunicación (relaciones interpersonales) de Wilber Schramn

que establece al emisor y receptor como elemento indispensable en la comunicación. Se realiza un énfasis especial frente a la comunicación asertiva, se desarrollan los patrones y componentes de esta para posteriormente proponerla como estrategia para mejorar el clima organizacional.

Dentro del marco del clima organizacional existe un medio importante cual es la comunicación y el mensaje que esta proporciona por ello la comunicación en una organización es importante porque permite conocer los procesos que se suscitan dentro de la organización.

También se puede agregar que, la comunicación como tal permite una interacción permanente y constante donde se entrecruzan una serie de signos y símbolos que identifican los trabajadores. Pero ahora en el contexto actual este vehículo comunicacional se ha vuelto masivo por la presencia de la tecnología informática donde los mensajes se reciben en tiempo rápidos, pero cabe agregar que esto no necesariamente garantiza que todos los contenidos de esta emisión sean para un uso adecuado

Ciertamente la comunicación es muy importante, sin embargo, en la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho, la comunicación no es tan viable porque entre los trabajadores y directivos de la institución no hay confianza para la apertura de una comunicación directa, sincera, muchas veces los directivos convocan a los trabajadores a mantener una buena comunicación, pero los trabajadores se muestran esquivos, recelosos, solo participan a través de sus dirigentes sindicales.

De acuerdo con la Tabla N° 3, se aprecia que la opinión del personal que labora en la institución en estudio manifiesta que, el Clima organizacional debe de mejorar



en 51% y que no es saludable en 31.4%; cabe mencionar que las opiniones respecto a las habilidades comunicativas varían en opiniones de los términos medio y bajo. Se concluye que, existe el clima organizacional por debajo del término medio donde las habilidades comunicativas tampoco responden a una comunicación en perspectiva de construir adecuadas relaciones interpersonales entre de la Sociedad de Beneficencia de Ayacucho, para este rubro se realizará la siguiente entrevista:

*“A veces no existe una comunicación directa y fluida con los directivos, los trabajadores no nos atrevemos a dialogar personalmente con ellos y esto debe de mejorar, formar un solo equipo, una sola voz, una sola moción, porque finalmente nuestra institución tiene una sola misión, un solo objetivo, de brindar un buen servicio a la población y a las personas que más nos necesitan”. S.C.S.48 años.*

Así mismo, se puede apreciar en la Tabla N° 4; que la percepción de los trabajadores respecto al compromiso organizacional mayoritariamente es baja (13.7%) y por mejorar (31.4%).

Al respecto el clima organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

El clima laboral influye en la motivación y desenvolvimiento del trabajador el cual repercute en su productividad, pero también a la vez se tiene que comprender que, para mejorar un clima laboral debe de existir los incentivos, premios como estímulos que permitan que los trabajadores tiendan a esforzarse, esta acción tiende a contrarrestar las frustraciones que pueda suscitarse en los trabajadores, para ellos se hizo la siguiente entrevista:

*“Lamentablemente, en nuestra institución no existe acciones de motivación laboral, los trabajadores nos esforzamos, pero nunca reconocen nuestro sacrificio, tomamos días fuera de nuestras horas laborales para generar ingreso económico para la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho, nos gustaría un reconocimiento institucional, por ejemplo, una resolución de felicitación, un día de descanso o un incentivo económico, entonces nos sentiríamos más valorados”. M.E.F. 52 años.*

Para Goncalves (2000) el Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). Estas características (estructuras y procesos) de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

Se concluye que, en el presente estudio no se identifica la asociación entre el clima y el compromiso organizacionales; es decir el compromiso organizacional de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública es independiente del tipo de clima organizacional presente en dicha institución.

Podemos afirmar que cada organización tiene un ambiente o clima que lo distingue una de otra y que según Argyris lo llama “El Sistema Viviente de la Organización”, para Halpyng “La Personalidad es para el Individuo como el Clima Organizacional para la Organización”. Los que dirigen una institución y pretenden tener éxito, es necesario que tengan en consideración al trabajador como un ser humano que tiene necesidades y se interrelaciona, tal como lo sostuvo Hugo Munsterberg (considerado como padre de la psicología industrial), quien se concentró en aspectos tales como motivación, dinámica de grupo y actitudes del individuo.

Asimismo, coincide con los hallazgos realizados por López y Lozano (2008), en el que concluyen que el Clima Organizacional del Centro de Salud San Juan es predominantemente desfavorable; asimismo que el estilo de dirección, la disponibilidad de recursos y retribución son características organizacionales que influyen en la percepción de los trabajadores respecto al clima organizacional.

El concepto de clima presenta a esta variable como una mezcla de interpretaciones o percepciones que tienen las personas sobre su trabajo o roles, o en relación con los otros miembros de la organización.

Como resultado de este clima, el trabajador tiene determinados comportamientos, que mucho tiene que ver con su rendimiento intelectual, pues en la medida que se perciba un buen clima, originará satisfacción laboral, entendiéndose a este como la actitud general que adopta la persona con respecto a su trabajo. Por ellos se realizó la siguiente entrevista:

“Nosotros quisiéramos que la institución se preocupe por su personal, los trabajadores nos preocupamos y esforzamos por brindar una buena atención a la población objetiva, pero nosotros también necesitamos que la institución se preocupe por nosotros, necesitamos capacitarnos, ser tomados en cuenta, queremos actividades que genere unión, pero también que nos fortalezca laboralmente” C.A.A. 38 años.

Dentro del sentido lógico en la percepción de los trabajadores se entiende que las actitudes si son positivas permiten un desempeño óptimo dentro de la organización en contraposición a las actitudes negativas que ocasionan descontentos e insatisfacciones y en proceso pueden contagiar al respecto de los trabajadores.

La construcción del liderazgo en una organización es una competencia que atañe al personal directivo donde el estilo, la comunicación, la transparencia tiene que estar reflejado en los trabajadores. Así mismo el liderazgo es importante en el clima laboral y esta tiene que ir acompañada de políticas de confianza y apertura permanente de diálogo los cuales en proceso sirven para la motivación e involucramiento de los trabajadores.

Se puede agregar que es importante el liderazgo en una organización porque mediante la presencia del líder porque es el personaje que encamina, orienta, conduce hacia los objetivos de la institución, influye en el comportamiento y conducta de los trabajadores por su capacidad que demuestra tanto en con palabras y hechos.

En la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho, para el cumplimiento de funciones, objetivos, metas, tomar decisiones, dirigir y controlar a los trabajadores, el Gerente General de la institución cumple una responsabilidad muy importante asumiendo un liderazgo autocrático al que lamentablemente están acostumbrados los trabajadores, caso contrario se pierde toda autoridad.

De los resultados obtenidos en la tabla N° 5, se identifica que en mayor porcentaje los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho perciben un estilo de liderazgo que es de autocrático (25.5%) a permisivo (19.6%) en relación con un clima organizacional por mejorar (25.5%). Se determina que existe asociación entre el estilo de liderazgo con el clima organizacional identificado en la institución en estudio.

*“En nuestra institución no tenemos un líder, el personal más antiguo, a veces se muestran como líderes permisibles, algunos déspotas, pero también tenemos jóvenes líderes autocráticos, que inician y dirigen acciones, que por compromiso institucional algunas veces toman la batuta, asumen*

*responsabilidades institucionales para que la Sociedad de Beneficencia Pública marche bien". C.S.M. 49 años*

Matos (2009, pag. 96).) llega a la conclusión de que, desde el ámbito de la Orientación Educativa, tanto la comunicación como las relaciones interpersonales son entendidas como procesos fundamentales en la actuación de las personas; en particular, aquellas personas involucradas en las acciones que se gestan en el terreno educativo. Matos considera que es necesario mejorar los procesos comunicacionales en las instituciones educativas, pues así se conseguirá un mejor desempeño de las funciones directivas y docentes y se incrementará el nivel de participación de todos los involucrados en la tarea educativa. Igualmente, considera que se debe garantizar el desarrollo de relaciones interpersonales armónicas que ayuden al intercambio, el trabajo en equipo y el consenso necesario para desarrollar la gestión educativa.

En la comunidad, en la sociedad y en los ambientes laborales, los individuos están en permanente contacto con otras personas, con las que deben aprender a convivir en forma armónica y pacífica. En el plano laboral, las habilidades de relaciones humanas mejoran la eficiencia, facilita la adaptación a los cambios en el logro de los objetivos organizacionales. Las relaciones interpersonales hacen referencia al trato recíproco de comunicación del trabajador con sus colegas, el personal administrativo, directivo; es decir, con los demás trabajadores del medio laboral. Cuando el ambiente de trabajo es adecuado, el personal se siente cómodo, ello repercute en la persona como en su actividad y, obviamente, en la forma cómo se relaciona con los demás. Para la existencia de buenas relaciones interpersonales, los trabajadores deben desarrollar sus habilidades comunicativas, adquirir compromiso organizacional y tener dominio del estilo de liderazgo democrático mediante la práctica del respeto hacia los demás. Por eso presentamos la siguiente entrevista:

*“Todos los días llego con ganas de trabajar bien, pero lamentablemente el ambiente laboral no es adecuado, no hay privacidad, hay hacinamiento de personal, porque son casonas coloniales las que ocupamos, pasamos más de 08 diarias en un ambiente inadecuado, esto hace que incluso las relaciones interpersonales se deterioren, ojalá algún día podemos tener nuestras propias oficinas como tiene que ser en una infraestructura moderna y así poder trabajar mejor”. N.J.L. 45 años.*

En la tabla N° 6 se puede traducir en los resultados, la asociación que existe entre las relaciones interpersonales y el Clima organizacional de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia pública de Ayacucho; el clima es por mejorar mayoritariamente (29.4%), así como las relaciones interpersonales es regular (29.4%) a bajo (15.7%).

## CONCLUSIONES

1. Se ha determinado que existe un deficiente clima organizacional y relaciones interpersonales en los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho, porque existe un espacio de desconfianza e inseguridad ocasionado por los directivos de la institución, afectando en sus estados anímicos y personales de los trabajadores.
2. Existe dentro del clima organizacional un distanciamiento permanente entre el personal directivo y los trabajadores por una escasa comunicación interna, es decir no existe una comunicación constructiva, asertiva y efectiva, resquebrajándose así las relaciones institucionales e interpersonales, los trabajadores no son escuchados ni tomados en cuenta en las decisiones institucionales, sintiéndose excluidos en la marcha institucional.
3. En cuanto al compromiso organizacional es circunstancial, se ha determinado la falta de compromiso e identificación institucional, porque los trabajadores no son recompensados mucho menos valorados por el trabajo que realizan en cumplimiento de metas y objetivos institucionales.
4. En relación con el clima organizacional y los estilos de liderazgo se ha determinado que hay una ausencia de liderazgo en la institución, el gerente general asume un liderazgo autocrático, por lo que los lineamientos y disposiciones son acatadas por los trabajadores en pleno.

## RECOMENDACIONES

- a. Se recomienda a la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho, realizar convenios interinstitucionales con la finalidad de empoderar de conocimientos en temas de organización, clima institucional y relaciones interpersonales e implementar diferentes actividades de carácter sostenible en la perspectiva de sensibilizar y optimizar la participación de los trabajadores mejorando el clima organizacional y las relaciones interpersonales, para de esta manera crear lazos de corresponsabilidad entre la institución y los trabajadores a fin de brindar una atención relevante a los usuarios.
- b. También se recomienda a los funcionarios, mejorar las condiciones laborales de los trabajadores teniendo en cuenta que, en la institución existen profesionales, técnicos y obreros que perciben escasos ingresos económicos, pues no cubren los gastos de la canasta familiar. Se busquen las formas, maneras de establecer bonos y vales económicos en razón al reconocimiento y al rendimiento productivo de los trabajadores.
- c. Con la finalidad de recuperar el valor social y personal de los trabajadores, el área de trabajo social deberá desarrollar programas de mejora continua, actividades recreativas y de terapias a fin de recuperar los estados anímicos - emocionales, con participación de los miembros del directorio y trabajadores en pleno para fortalecer en un plazo determinado el clima laboral y las relaciones interpersonales.



## BIBLIOGRAFÍA

- Aguinaga. (2002) Desempeño y Satisfacción Laboral del Personal de Salud de los Centros de Salud MINSA. Chiclayo Perú.
- Bustos Paulina y Miranda Mauricio. (2001). Teoría de la Organización. Santiago de Chile: Lautaro.
- Brunet Luc, (1999). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.
- Caligiori Corrales, Irene y Diaz Sosa, Juan (2003) Clima Organizacional y el Desempeño de los Docentes en la Universidad de los Andes – Mérida Venezuela.
- Chiavenato I. (2011) Administración de Recursos Humanos. México MC Graw Hill.
- Dalton, Hoyle y Watts. (2007). pag. 04.Importancia de la Relaciones Interpersonales
- Daniel Kaz, Robert Kahn. (1990) Psicología Social de las Organizaciones. Lima Universitas.
- Domínguez Bilbao, R. y García Dauder S. (2003) Introducción a la Teoría del Conflicto en la Organizaciones. Universidad Rey Juan Carlos – Publicación Madrid.
- Fernández Collado, Carlos. (2012) La Comunicación en las Organizaciones, Trillas México.
- Fritz Heider. (2010) Relaciones Interpersonales. Editorial FCE México.
- Forehand G.A. y Gilmer B. (1964) Estudios del Clima Organizacional UNICAUCA. Artículos Académicos – Boletín Psicológico.
- Guerra Contreras, H. (2008) La Negociación y el manejo de Conflictos en las Organizaciones. Enfoque interdisciplinario, Universidad del Valle. México.
- Gonzáles, M. (2006) Gestión de Conflictos Laborales. España Innova
- Herzberg. (1987). Teoria de la Satisfaccion laboral. Madrid: Paidós.
- Likert, Rensis. (1974). Teoría del clima organizacional.
- López Lozano (2008) Factores que Influyen en el Clima Organizacional de los Establecimientos de Salud tipo CLAS en la ciudad de Ayacucho.
- Luna, Adolfo (2013). Como mejorar el entorno laboral. Lima: PUCP.

- Matos (2009) Comunicación y Relaciones Interpersonales entre Directivos y Docentes.
- Naylor Pritchard Ligen (1980) y Villa y Villa (1992) Clima Organizacional y Gerencia. Inductores del Cambio Organizacional. Artículos Académicos
- Ramall, P. (2014) Comunicación y Clima Laboral. Editorial Ariel, Santiago Chile
- Sanchez. (2005). Influencia de la Gestión Universitaria en el Clima Organizacional.
- Schramm Wilbur. (1963). Teoria de la Comunicación . Relaciones Interpersonales.
- Stephen R. y Timothy J. (2009) Comportamiento Organizacional, 13° edición México. Prentice Hall.
- Toro (2005) (1992) Clima Organizacional. Perfil de empresas colombianas. Medellín: Cincel.
- Williams Rodríguez, Luz Viridiana (2013) Estudio Diagnóstico del Clima Laboral en una Dependencia Pública.
- Zavaleta (2013) Relación del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral. Municipio de Zulia - Maracaibo - Venezuela.

# APÉNDICE

## **Cuestionario de Clima Organizacional**

Señor (a) trabajador (a):

La presente encuesta tiene por finalidad conocer el **Clima Organizacional y Relaciones Interpersonales en la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho 2018**. Dicha encuesta es totalmente confidencial y anónima, por lo que suplicamos ser los más sincero posible.

### **I. DATOS GENERALES**

1. Edad: .....
2. Género:                      Masculino ( )      Femenino ( )
3. Grado de instrucción      : .....
4. Ocupación:                  Profesional ( )      Técnico ( )      Obrero ( )
5. Condición laboral:          Nombrado ( )      Contratado ( )
6. Cargo:                        Funcionario ( )      Directivo ( )      Trabajador ( )
7. Tiempo de Servicio en la Institución: .....

Muchas Gracias

## Cuestionario de Clima Organizacional

<b>TED</b> Totalmente en desacuerdo <b>ED</b> En desacuerdo <b>NDNED</b> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <b>DA</b> De acuerdo <b>TDA</b> Totalmente de acuerdo	<b>TED</b>	<b>ED</b>	<b>NDNED</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
Mi jefe está disponible cuando se le necesita					
Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención.					
Las decisiones se toman en el nivel en el que se deben tomarse.					
Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.					
Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.					
Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.					
Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.					
Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo					
Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi organización de salud.					
Me interesa el desarrollo de mi organización.					
Estoy comprometido con mi institución.					
Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.					
Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi organización,					
Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo					
Existe sana competencia entre mis compañeros					
Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados.					
Se han realizados actividades recreativas en los últimos seis meses.					
Recibo mi pago a tiempo.					

<b>TED</b> Totalmente en desacuerdo <b>ED</b> En desacuerdo <b>NDNED</b> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <b>DA</b> De acuerdo <b>TDA</b> Totalmente de acuerdo	<b>TED</b>	<b>ED</b>	<b>NDNED</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
La limpieza de los ambientes es adecuada.					
Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.					
Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.					
Se me permite creativo e innovador en las soluciones de los problemas labores.					
Me siento a gusto de formar parte de la organización.					
Mi organización de salud se encuentra organizado para prever los problemas que se presentan.					
El jefe del servicio supervisa constantemente al personal					
Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi organización.					
Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización					
Recibo buen trato en mi institución.					
Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.					
En mi organización participo en la toma de decisiones					
Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización.					
La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona					
Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes					
Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.					
En mi equipo de trabajo puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros.					
En mi institución, reconocen habitualmente la buena labor realizada.					
Existe equidad en las remuneraciones.					
Existe un ambiente organizado en mi organización, mi trabajo es evaluado en forma adecuada.					

<b>TED</b> Totalmente en desacuerdo <b>ED</b> En desacuerdo <b>NDNED</b> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <b>DA</b> De acuerdo <b>TDA</b> Totalmente de acuerdo	<b>TED</b>	<b>ED</b>	<b>NDNED</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
Las otras áreas me ayudan cuando los necesito.					
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.					
En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.					
Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.					
La innovación es característica de nuestra organización.					
Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.					
Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.					
El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades.					
Las tareas que desempeño corresponden a mi función.					
El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato.					
Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.					
Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente.					
Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.					
Mi salario y beneficios son razonables.					
Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.					
El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas.					

**Fuente:** Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. Lima: Ministerio de Salud; 2009.

## Cuestionario de Relaciones Interpersonales

**TD** Totalmente en desacuerdo

**ED** En desacuerdo

**MA** Medianamente de acuerdo

**DA** De acuerdo

**TA** Totalmente de acuerdo

### Habilidades Comunicativas

Ítem	TD	ED	MA	DA	TA
1. Considero que la comunicación es asertiva					
2. Considero que la comunicación es empática					
3. Existe una apertura de escucha entre los trabajadores					
4. La comunicación es horizontal entre los trabajadores.					
5. Se comunica oportunamente los cambios y logros					

### Compromiso organizacional

Ítem	TD	ED	MA	DA	TA
6. Estoy comprometido con la labor que desempeño					
7. Considero que estoy comprometido con el trabajo en equipo					
8. Participo en las diferentes actividades programadas.					
9. Cumpló con los roles y funciones designados					
10. Me identifico con las actividades de la institución					

### Estilos de liderazgo

Ítem	TD	ED	MA	DA	TA
11. Se toma iniciativa y se comunica los proyectos de Innovación y planes de mejora.					
12. Considero que existe autoritarismo en manejo Administrativo					
13. Considero que existe democracia en las Decisiones					
14. Considero que existe mucha permisividad en las decisiones.					
15. Comunico a los demás mis ideas innovadoras					



## Registros fotográficos del Trabajo de Campo.

### Encuesta a trabajadores del cementerio General



Personal de vigilancia del cementerio general recepcionando la encuesta  
Fuente: Archivo Fotografico de la investigadora, 2018.



Trabajador administrativo del cementerio general previo al llenado de encuesta  
Fuente: Archivo Fotografico de la investigadora, 2018.

## Encuesta a trabajadores administrativos de la SBPA



Personal de asesoría legal antes de la aplicación de la encuesta.  
Fuente: Archivo Fotografico de la investigadora, 2018.

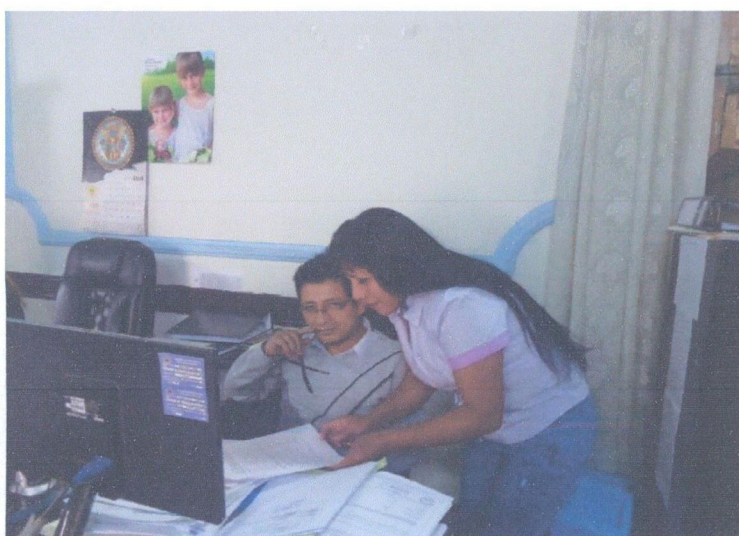


Personal de asesoría legal entregando las encuestas aplicadas.  
Fuente: Archivo Fotografico de la investigadora, 2018.

## Encuesta a trabajadores administrativos de la SBPA



Personal de área de administración dando lectura a la encuesta  
Fuente: Archivo Fotografico de la investigadora, 2018.



Trabajador del área de logística entregando la encuesta aplicada.  
Fuente: Archivo Fotografico de la investigadora, 2018.

## PROPUESTA:

### “Talleres de Sensibilización en Relaciones Interpersonales y Clima Laboral”

Lugar: Provincia Huamanga – Distrito Ayacucho

Institución: Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho

Población Objetiva: Trabajadores de la SBPA

Periodo de Ejecución: Agosto a diciembre 2018

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

El contexto y cambios del entorno exigen que las organizaciones sean más competitivas, ello depende de una adecuada administración del talento humano y los ejes fundamentales de la organización (estrategia, estructura, procesos y recursos). Así mismo, para el logro de los objetivos de la organización es importante generar condiciones apropiadas en el entorno laboral y las personas puedan dar lo mejor de sí mismas.

El clima organizacional es una percepción colectiva de las personas en relación con las prácticas, políticas, estructura, procesos y sistemas que se dan en una organización, y su consecuente reacción a esta percepción.

#### JUSTIFICACIÓN:

En las distintas organizaciones públicas y privada existen dificultades en cuanto al clima institucional y las relaciones interpersonales, afectando el logro de los objetivos institucionales. La Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho no es ajena a dicha realidad.

La propuesta es factible porque se cuenta con los recursos humanos y materiales para su respectiva ejecución, cumpliendo los plazos del cronograma de actividades. Asimismo, es viable éticamente, porque se contará con el consentimiento y participación del personal en pleno de la Sociedad de Beneficencia pública de Ayacucho.

#### OBJETIVO:

Fortalecer y empoderar a los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho en temas referentes a las Relaciones Interpersonales y el Clima Laboral

#### BENEFICIARIOS:

52 trabajadores de las diferentes áreas de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho.

#### IMPACTO ESPERADO:

- Los trabajadores adquirirán una sólida formación y empoderamiento en Relaciones Interpersonales y Clima Laboral, competencias con valor en la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho.

- Los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Ayacucho formarán y certificarán competencias laborales definidas colectivamente por el sector laboral, generando actitudes que serán acopiadas y analizadas a nivel institucional.
- Se tendrán lazos de corresponsabilidad entre la institución y los trabajadores para una atención relevante a los usuarios.

#### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	2018		
	Octubre	Noviembre	Diciembre
Taller de Sensibilización en Relaciones Interpersonales y Clima Laboral	X		
Taller: “Compromiso con los Objetivos Organizacionales y Desarrollo de Habilidades de Escucha”		X	
Taller: Ejercicio de Liderazgo para Optimizar el Desempeño del Personal y la Calidad de Servicio de la Institución hacia la Comunidad”.			X

#### RESULTADOS ESPERADOS:

- Desarrollar programas de mejora continua con participación de los Miembros de Directorio y trabajadores en pleno, que permita mejorar y fortalecer en un plazo determinado el Clima Laboral y las Relaciones Interpersonales.
- Desarrollar compromisos institucionales, teniendo en cuenta los objetivos, la misión y visión.
- Desarrollar instrumentos de gestión y trabajo en equipo asumiendo compromiso institucional.

#### INSTITUCIÓN EJECUTORA:

La Sociedad de beneficencia Pública de Ayacucho, será la institución ejecutora a través de profesionales expositores expertos en los temas planteados

**PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO: Presupuesto (Nuevos soles)**

<b>N°</b>	<b>Concepto</b>	<b>Unid.</b>	<b>Cant.</b>	<b>Precio unitario (S/.)</b>	<b>Costo total (S/.)</b>
<b>1.0</b>	<b>BIENES</b>				<b>550.00</b>
1.1	Materiales de escritorio	varios			150.00
1.2	Materiales de grabación	varios			100.00
1.3	Proyector	unid			300.00
<b>2.0</b>	<b>SERVICIOS</b>				<b>1500.00</b>
2.1	Profesionales Expositores	03		300.00	900.00
2.1	Copias e impresiones	Varios			200.00
2.2	Refrigerio				250.00
2.3	Servicios varios				150.00
<b>3.0</b>	<b>SUBTOTAL</b>				<b>2.050.00</b>
3.1	Imprevistos (3%)				50.00
	<b>TOTAL</b>				<b>2.100.00</b>

**FINANCIAMIENTO**

Recursos propios: S/. 2,100.00 Nuevos soles