

**UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS**

**UAPA**



**ESCUELA DE POSTGRADO**

**MAESTRIA EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS**

**INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL  
DE LOS EMPLEADOS DEL CENTRO DE CIRUGIA Y ESPECIALIDADES  
MEDICAS (CECIESMED) FANTINO, PERIODO ENERO-MAYO 2015.**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACION PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARA OPTAR POR EL TITULO DE MAGISTER EN RECURSOS HUMANOS**

**PRESENTADO POR:**

ELADIA ALTAGRACIA DIAZ PEGUERO

BALENTINA PEÑA GARCIA

EVANGELISTA CONCEPCION ROQUEZ

**ASESORA**

DRA. MIRIAN MENA

SANTIGO DE LOS CABALLEROS  
REPUBLICA DOMINICANA  
ENERO-MAYO, 2015.

# ÍNDICE GENERAL

	Pág.
<b>DEDICATORIAS</b> .....	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>IV</b>
<b>COMPENDIO</b> .....	<b>V</b>

## **CAPITULO I**

### **INTRODUCCION**

1.1 Antecedentes de la Investigación .....	1
1.2 Planteamiento del Problema.....	6
1.3 Formulación del Problema .....	8
1.3.1 Sistematización del Problema .....	9
1.4 Objetivos de la investigación .....	9
1.4.1 Objetivo General.....	9
1.4.2 Específicos .....	9
1.5 Justificación .....	10
1.6 Delimitación .....	11
1.7 Limitaciones.....	12

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO Y CONTEXTUAL**

2. Marco contextual .....	13
2.1 Historia de la Provincia.....	13
2.1.1 Historia del Centro de Cirugía y Especialidades Médicas (CECIESMED) .	14
2.2 Marco Teórico.....	17
2.2.1 Definición de Gestión o Administración de Recursos Humanos .....	17
2.2.2 Desarrollo Organizacional .....	18
2.2.3 Comportamiento Organizacional .....	18
2.3 Clima Organizacional .....	20
2.3.1 Liderazgo.....	25
2.3.2 Liderazgo Autocrático .....	26
2.3.3 Liderazgo Participativo .....	26
2.4 Factores que inciden en el clima organizacional.....	26

2.4.1 Dirección.....	27
2.4.2 El Estímulo a la Excelencia .....	28
2.4.3 El Estímulo al Trabajo en Equipo .....	28
2.4.4 Relaciones Interpersonales .....	29
2.5 Estrategias utilizadas por las empresas para mantener un clima organizacional agradable.....	<b>29</b>
2.5.1 Capacitación	
2.5.2 Motivación Laboral .....	30
2.5.3 Comunicación Organizacional .....	34
2.5.4. Comunicación Multidireccional .....	34
2.5.1.1 Gestión de Talento Humano.....	35
2.6. Desempeño Laboral .....	36
2.7 Nivel de Desempeño .....	37
2.7.1 Trabajo en Equipo .....	38
2.7.2 Eficiencia y Eficacia.....	39
2.7.3 Compromiso Organizacional .....	40
2.7.4 Participación .....	40

### **CAPITULO III**

#### **MARCO METODOLOGICO**

3.1. Diseño de la investigación, tipo de investigación y método. ....	44
3.1.1 Diseño de la investigación .....	44
3.1.2 Tipo de Investigación.....	45
3.2 Técnicas e Instrumentos.....	46
3.3 Población y Muestra .....	47
3.3.1 Población.....	47
3.3.2 Muestra.....	47
3.5 Procedimiento para el análisis de los resultados .....	48
3.6 Validación y Confiabilidad.....	48

### **CAPITULO IV**

#### **PRESENTACION DE LOS RESULTADOS**

4.1 Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados del Centro de Cirugía y Especialidades Médicas.....	51
4.2 Presentación de los resultados obtenidos en la entrevista aplicada a la gerente y a la directora medicas del Centro de Cirugía y Especialidades Médicas.....	74
4.3 Presentación de los resultados obtenidos en la entrevista aplicada a la directora médica del Centro de Cirugía y Especialidades Médicas.....	75

## **CAPITULO V**

### **ANALISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS**

5.1 Variable No. 1 Situación actual sobre el clima organizacional existente en el Centro de Cirugía y Especialidades Médicas.....	777
5.2 Variable No. 2 Factores que inciden en clima organizacional del Centro de Cirugía y Especialidades Médicas.....	788
5.3 Variable No. 3 Estrategias que utiliza el Centro de Cirugía y Especialidades Médicas para mantener un clima organizacional favorable.....	79
5.4 Variable No. 4 Determinar el nivel de desempeño de los empleados del Centro de Cirugía y Especialidades Medicas.....	80

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

## **ANEXOS**

Anexo 1 Operacionalización de las variables

Anexo 2 Cuestionario A

Anexo 3 Entrevistas a Gerente y Directora Medica

Anexo 4 Organigrama

Anexo 5 Plan estratégico para CECIESMED

Anexo 6 Glosario de términos

## COMPENDIO

El presente trabajo, detalla un análisis de todos los aspectos relacionados al clima organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores, del Centro de Cirugía y Especialidades Médicas, con la finalidad de proponer recomendaciones de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores, y de esta manera incrementar su desempeño laboral.

Para Brunet (2005) el clima organizacional determina “la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc...” (p. 9) El clima como concepto hace referencia a las cualidades, propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, siendo percibidas y vivenciadas por los miembros de una organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo.

De la cita anterior, puede asumirse que el clima es una vivencia real subjetiva, dependiente de las percepciones y valoraciones individuales, y que en esta investigación puede evidenciarse claramente en los resultados obtenidos donde se demuestra que los sujetos informantes tienen diferentes percepciones de su entorno laboral con respecto al clima organizacional existente en el Centro de Cirugía y Especialidades Medicas (CECIESMED).

El abordaje metodológico de esta investigación fue concebido dentro de la investigación deductiva a través de encuesta apoyada en la entrevista y cuestionario, como instrumentos para la obtención de las informaciones. Para la investigación se utilizó un diseño no experimental, bajo un enfoque cuantitativo de corte transversal y la muestra estuvo representada por 59 empleados y 2 ejecutivas que son quienes dirigen y representan la organización.

El estudio fue realizado en el Centro de Cirugía y Especialidades Médicas (CECIESMED) del municipio de Fantino, Provincia Sánchez Ramírez en el periodo enero-abril del año 2015, con instrumentos propios que permitieron medir y relacionar las variables del estudio, clima organizacional y desempeño laboral.

En el presente trabajo de investigación se utilizaron antecedentes de tesis realizadas sobre el tema de clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral, y una gran cantidad de informaciones que muestran que es un tema de gran auge, debiéndose esto a que cada día más los trabajadores se preparan para ampliar sus conocimientos y por ende exigir un trato justo y humanizado.

Así mismo las empresas conscientes de que su principal activo es el capital humano invierten para mejorar y mantener motivado a su personal, encontrando también que aún existen empresas erradas en este aspecto y se convierten en escuelas donde el personal aprende y luego se va, desde que alguien le ofrece mejor trato y un paquete de compensaciones más justas.

Luego de observar por varios días y buscar información con respeto al clima organizacional existente en el Centro de Cirugía y Especialidades Médicas del municipio de Fantino se plantea el problema de investigación, con la finalidad de dar respuesta a una interrogante, se realiza la formulación del problema, sistematización del problema, objetivo general y objetivos específicos de la investigación, la justificación de la investigación, así como la delimitación y las limitaciones encontradas.

El marco teórico y marco contextual, hace referencia a la historia de la provincia Sánchez Ramírez, lugar donde se encuentra ubicado el Centro de Cirugía y Especialidades Médicas (CECIESMED), donde se desarrolla la investigación, así como la historia de la empresa, misión, visión, valores y productos y servicios que ofrece la empresa. Además reúne conceptualizaciones que enmarcan las variables del estudio: clima organizacional y desempeño laboral, que sirven de sustento, a la investigación para su validación y confiabilidad.

La metodología utilizada en la realización de la investigación es deductiva, porque parte de lo general a lo particular. Es una investigación no experimental, bajo un enfoque cuantitativo de corte transversal porque permitió medir el clima

organizacional de la empresa y el nivel de desempeño de los trabajadores del Centro de Cirugía y Especialidades Médicas. Además permitió analizar y estudiar el problema en el lugar donde se da el mismo. Para la medición de las variables se utilizó el método de la encuesta mediante la aplicación de cuestionario a los empleados y entrevista aplicada a los directivos, alcanzando los objetivos propuestos.

Con los datos obtenidos se procedió a realizar la discusión de los resultados sustentándolos con teorías de autores como Chiavenato, Goncalves, Dessler entre otros, que hablan del tema en cuestión.

Los resultados de la investigación arrojaron que el mayor porcentaje de los empleados tiene edad entre 20 y 30 años con un 46%, seguido de un 44% entre 31 y 40, un 10% de 41<sup>a</sup> 50 y 0% de 51 y más lo que evidencia una población joven. El 75% es de sexo femenino y el 25% corresponde al sexo masculino. La mayor cantidad de empleados tiene de 1 a 2 años laborando en la empresa con un 41%, de 6 meses a un año 17%, de 2 a 3 años un 15%, de 0 a 6 meses 14% y de 3 años y más un 14 % reflejando una alta rotación de personal y el nivel académico mayor es el secundario con 58%, superior con 36% seguido de un 7% nivel primario y 0% postgrados.

El estilo de liderazgo que se practica en la empresa el 54% respondió que es bueno, un 24% lo califico como malo, seguido de un 14% que lo califico de excelente y un 8% que respondió que es muy bueno, lo que indica que los empleados se han resignado con el estilo de liderazgo existente.

Un 41% de ellos se siente desmotivado, un 34% medianamente motivado, un 22% muy motivado y un 3% altamente motivado. Esto depende de su percepción en el día a día en su trabajo y bien puede ser un indicador de que debe mejorar el ambiente laboral.

El estilo de comunicación que existe en la empresa es vertical en un 64% mientras que un 36% refiere que es multidireccional, lo que infiere una marcada jerarquización ya que no existe una comunicación abierta y directa.

Con relación al trato y a las retribuciones que la empresa brinda a sus trabajadores el 50% respondió que casi siempre hay equidad, el 40% respondió que nunca hay equidad y el 10% respondió que siempre, por lo que se estima que los trabajadores perciben que hay equidad en el trato y en las retribuciones que brinda la empresa.

Los estímulos o incentivos forman parte del paquete de recompensas que deben recibir los empleados para sentirse a gusto en su trabajo por lo que utilizamos varias opciones a las que ellos respondieron de la forma siguiente: un 53% dijo no recibir ninguna de las anteriores, es decir, elogios, reconocimientos públicos, empleado del mes, e incentivos económicos, el 25% incentivos económicos, el 14% elogios. El 7% empleado del mes y un 2% reconocimientos públicos.

En cuanto a las relaciones interpersonales con los directivos, los trabajadores respondieron que son satisfactorias en un 58%, medianamente satisfactorias en un 27%, insatisfactorias un 8% y muy satisfactorias un 7%, lo que indica que aun tienes diferencias en muchos aspectos, la mayoría considera que las relaciones de trabajo son satisfactorias.

En cuanto a si reciben capacitación, el 80% de los empleados contestó que nunca ha recibido capacitación, el 14% contesto que recibe capacitación anual y el 7% contesto que recibe capacitación cada 6 meses. Lo que implica que no se toman en cuenta las necesidades de capacitación del personal para que realice mejor su trabajo.

Referente al tipo de capacitación que reciben, el 80% contestó que ninguna, un 14% contesto que recibe cursos y un 7% talleres, lo que denota que la empresa no cuenta con un programa de capacitación para los trabajadores.

Con respecto a la motivación o recompensa que otorga la empresa a los empleados al realizar una buena labor manifestaron que el 39% no recibe ninguno, el 20% dijo recibir capacitación, el 19% recibe incentivos económicos, el 14% regalos y un 8% reconocimiento de logros, lo que crea apatía en el personal ya que el mayor porcentaje no recibe ninguna motivación.

En el aspecto concerniente a la reciprocidad de la empresa hacia sus trabajadores el 54% refiere que a veces la empresa es recíproca, el 27% refiere que nunca y el 19% refiere que siempre es recíproca, lo que refleja que el mayor porcentaje entiende que la empresa reconoce a veces una buena labor.

Los encuestados respondieron que si existe trabajo en equipo en un 71%, mientras que un 29 % respondió que no, lo que debe tomarse en cuenta considerando que aún no tienen una buena motivación entre ellos si trabajan en equipo lo que favorece la producción de la empresa.

Con relación a la pregunta sobre su colaboración con la empresa el 85% respondió que siempre y solo un 15% respondió casi siempre, lo que indica hay un gran espíritu de colaboración.

En relación a la pregunta sobre si realiza sus tareas en el tiempo que debe hacerla, el 90% respondió que siempre y un 10% casi siempre lo que se traduce en rendimiento de los empleados.

Refiriéndonos a la pregunta sobre compromiso organizacional el 100% respondió que se siente comprometido con el logro de los objetivos de la empresa lo que indica el sentido de responsabilidad de los empleados y la importancia que dan al contrato psicológico.

La pregunta número 19 se refiere a la participación activa de los trabajadores cuando la empresa tiene un reto o meta que cumplir, a lo que un 74% contestó que siempre y un 26% respondió que casi siempre, lo que indica que la empresa cuenta con trabajadores que se entregan aun no reciban

incentivos o recompensa. En relación a si los empleados ponen oposición a los cambios el 97% respondió que nunca y solo un 3% contestó que a veces, lo que infiere que la gran mayoría de los trabajadores no se resiste a los cambios realizados por la empresa. Con relación a si se le permite dar su opinión en las tomas de decisiones de la empresa el 81% respondió que no y un 19% respondió que sí, lo que significa que el personal no se consulta para las tomas de decisiones por lo que se entiende que la autoridad está concentrada en un muy reducido número de personas. Luego de haber respondido las preguntas anteriores, los encuestados a sabiendas ya de los aspectos que conforman el clima organizacional lo calificaron de la siguiente manera: el 50% lo considera medianamente favorable, el 30% desfavorable y el 20% favorable lo que indica que deben crearse los medios para mejorar el clima organizacional.

Los encuestados respondieron a la pregunta ¿Cree usted que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en su desempeño laboral? Que si en un 100% Y un 0% manifestó que no por lo que se considera como alternativa la propuesta de un mejoramiento en el clima organizacional. Mas sin embargo luego de analizar los datos obtenidos de los instrumentos aplicados se determinó que el desempeño laboral de los trabajadores es excelente, aun así se comprueba que el objetivo general se cumple ya que existe una alta incidencia en el desempeño laboral. Aunque en cuanto a la situación actual que se está dando con el clima organizacional en la empresa existe desmotivación en los empleados por falta de incentivos económicos, así como la falta de un programa de capacitación acorde a las necesidades y naturaleza de la empresa y un plan de compensaciones y beneficios extensible a sus familias, evitando así la alta rotación de personal, puesto que su permanencia en la empresa es corta debido a las retribuciones que reciben.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados, a los resultados obtenidos de los sujetos informantes y analizados las variables del estudio, sobre incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Cirugía y Especialidades Médicas se pueden establecer las siguientes conclusiones:

### **Con relación al objetivo No. 1 Determinar situación actual sobre el clima organizacional existente en el Centro de Cirugía y Especialidades Médicas (CECIESMED)**

El clima organizacional es fundamental para el logro de objetivos en una organización. El estudio muestra, en cuanto al estilo de liderazgo que se practica en la empresa que el 54% respondió que es bueno, un 24% lo calificó como malo, seguido de un 14% que lo calificó de excelente y un 8% que respondió que es muy bueno, lo que indica que la mayor parte de los empleados está de acuerdo con el estilo de liderazgo existente.

Con relación a la motivación los trabajadores manifestaron lo siguiente: un 41% de ellos se siente desmotivado, un 34% medianamente motivado, un 22% muy motivado y un 3% altamente motivado. Esto depende de su percepción en el día a día en su trabajo e indica que en la mayoría de los trabajadores hay una baja motivación.

El estilo de comunicación que existe en la empresa es vertical en un 64% mientras que un 36% refiere que es multidireccional, lo que infiere una marcada jerarquización e influye negativamente en el clima organizacional de la empresa.

Con relación al trato y a las retribuciones que la empresa brinda a sus trabajadores el 51% respondió que casi siempre hay equidad, el 25% respondió que siempre hay equidad y el 24% respondió que nunca, por lo que se estima que los trabajadores perciben que hay equidad en el trato y en las retribuciones que brinda la empresa aunque no abarca a todos los empleados.

En tal sentido se puede concluir que el clima organizacional existente en el Centro de Cirugía y Especialidades Médicas está influenciado negativamente Porque existe una baja motivación en los empleados y un estilo de comunicación vertical.

**.Con relación al objetivo No. 2 Factores que inciden en el clima organizacional del Centro de Cirugía y Especialidades Médicas (CECIESMED)**

Los estímulos o incentivos forman parte del paquete de recompensas que deben recibir los empleados para sentirse a gusto en su trabajo por lo que utilizamos varias opciones a las que ellos respondieron de la forma siguiente: un 53% dijo no recibir ninguna de las anteriores, es decir, elogios, reconocimientos públicos, empleado del mes, e incentivos económicos, el 25% contestó incentivos económicos, el 14% elogios. El 7% empleado del mes y un 2% reconocimientos públicos.

En cuanto a las relaciones interpersonales con los directivos, los trabajadores respondieron que son satisfactorias en un 58%, medianamente satisfactorias en un 27%, insatisfactorias un 8% y muy satisfactorias un 7%, lo que indica que aún tienen diferencias en muchos aspectos, la mayoría considera que las relaciones de trabajo son satisfactorias. Por lo que se concluye que los factores que mayor influyen en el clima organizacional del Centro de Cirugía y Especialidades Médicas de forma positiva son las relaciones interpersonales entre directivos y empleados y en forma negativa influye los estímulos o incentivos que recibe al realizar una buena labor.

**Con relación al objetivo No. 3 Determinar las estrategias que utiliza el Centro de Cirugía y Especialidades Médicas para mantener un clima organizacional favorable.**

En cuanto a si reciben capacitación, el 80% de los empleados contestó que nunca ha recibido capacitación, el 14% contestó que recibe capacitación anual y el 7% contestó que recibe capacitación cada 6 meses. Lo que implica que se toman en cuenta las necesidades de capacitación del personal para que realice mejor su trabajo.

Referente al tipo de capacitación que reciben, el 80% contestos que ninguna, un 14% contestó que recibe cursos y un 7% talleres, lo que denota que la empresa no cuenta con un programa de capacitación para los trabajadores.

Con respecto a la motivación o recompensas que otorga la empresa a los trabajadores al realizar una buena labor manifestaron que el 39% no recibe ninguno, el 20% dijo recibir capacitación, el 19% recibe incentivos económicos, el 14% regalos y un 8% reconocimiento de logros, lo que crea apatía en el personal ya que el mayor porcentaje no recibe ninguna motivación.

. En el aspecto concerniente a la reciprocidad de la empresa hacia sus trabajadores el 54% refiere que a veces la empresa es recíproca, el 27% refiere que nunca y el 19% refiere que siempre es recíproca, lo que refleja que el mayor porcentaje entiende que la empresa reconoce a veces una buena labor pero la mayoría de veces pasa desapercibida.

En tal sentido se concluye que las estrategias que utiliza la empresa para mantener a sus trabajadores motivados no llena las expectativas de estos, porque la mayoría dice no recibe capacitación, una gran mayoría no recibe ninguna motivación o recompensas y en cuanto a la reciprocidad el mayor porcentaje contestó que a veces la empresa es recíproca.

#### **Con relación al objetivo No. 4 Nivel de desempeño de los trabajadores del Centro de Cirugía y Especialidades Médicas.**

Según los trabajadores existe trabajo en equipo en un 71%, mientras que un 29 % respondió que no, lo que debe tomarse en cuenta considerando que aún no tienen una buena motivación entre ellos si trabajan en equipo lo que favorece la producción de la empresa. .

Con relación a la pregunta sobre su colaboración con la empresa el 85% respondió que siempre y solo un 15% respondió casi siempre, lo que indica hay un gran espíritu de colaboración.

En relación a la pregunta sobre si realiza sus tareas en el tiempo que debe hacerla, el 90% respondió que siempre y un 10% casi siempre lo que se traduce en rendimiento de los empleados.

Refiriéndonos a la pregunta sobre compromiso organizacional el 100% respondió que se siente comprometido con el logro de los objetivos de la empresa lo que indica el sentido de responsabilidad de los empleados y la importancia que dan al contrato psicológico.

La pregunta número 19 se refiere a la participación activa de los trabajadores cuando la empresa tiene un reto o meta que cumplir, a lo que un 74% contestó que siempre y un 26% respondió que casi siempre, lo que indica que la empresa cuenta con trabajadores que se entregan aun no reciban incentivos o recompensa.

En relación a si los empleados ponen oposición a los cambios el 97% respondió que nunca y solo un 3% contestó que a veces, lo que infiere que la gran mayoría de los trabajadores no se resiste a los cambios realizados por la empresa.

Con relación a si se le permite dar su opinión en las tomas de decisiones de la empresa el 81% respondió que no y un 19% respondió que sí, lo que significa que el personal no se consulta para las tomas de decisiones por lo que se entiende que la autoridad está concentrada en un muy reducido número de personas. De acuerdo a todas las respuestas obtenidas sobre la variable del nivel de

desempeño se puede concluir: que el nivel de desempeño de los trabajadores de Centro de Cirugía y Especialidades Médicas es excelente y esto se confirma con las respuestas de la Gerente Administrativa y la Directora Médica.

**Con relación al objetivo general de esta investigación: Analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Cirugía y Especialidades Médicas (CECIESMED)**

Luego de haber respondido las preguntas anteriores, los encuestados a sabiendas ya, de los aspectos que conforman el clima organizacional lo calificaron de la siguiente manera: el 50% lo considera medianamente favorable, el 30% desfavorable y el 20% favorable lo que indica que deben crearse los medios para mejorar el clima organizacional y sobre la pregunta ¿Cree usted que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en su desempeño laboral? Tanto empleados como directivo respondieron que si en un 100%.

Por tal razón se puede concluir que el objetivo general se cumple ya que existe una alta incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Cirugía y Especialidades Médicas, aunque en cuanto a la situación actual que se está dando con el clima organizacional existe desmotivación por la falta de incentivos económicos, así como la falta de un programa de capacitación acorde a las necesidades y naturaleza de la empresa y un plan de compensaciones y beneficios extensibles a sus familias. Porque aunque desempeñan su trabajo de forma excelente, su permanencia en la empresa es corta demostrándose esto con el tiempo que permanecen los empleados en la empresa.

Se entiende que el principal factor para que una organización sea productiva, dinámica y competitiva debe desarrollar de manera adecuada cada uno de los subsistemas que integran la administración de los Recursos Humanos y que no basta con contratar manos de obras calificadas, sino que el principal esfuerzo debe estar encaminado a retener y mantener ese Talento Humano.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, M. (2005). *La Gestión de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los Empleados de Agroindustrial Wilde Coxa*. Moca.
- Allen, N. y. (1993). *Organizational commitment: evidence of career stage effects?* *Journal of Business Research*.
- Alles, M. (2006). *Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica. Obtenido de Martha Alles: [www.marthaalles.com/pdf/direccion-estrategica/2.pdf](http://www.marthaalles.com/pdf/direccion-estrategica/2.pdf)
- Arias, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño* (México ed.). México.
- Beckhard, R. (1969). *Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias*. Miami: Addison-Wesley.
- Brunet, J. (2005). *Clima Organizacional* (6 ed.). Mexico: Trilla.
- Cabrera, A. (2009). *Relación del Clima Organizacional con el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Inversiones Santos*. San Francisco de Macoris.
- Caligore, I. (1999). *Evaluación del nivel satisfacción del usuario en los servicios de hospitalización; Hospital Universitario "Los Andes"*. Mérida, Venezuela.
- Castaño, G. (2012). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias* (3 ed.). Madrid: Tea.
- Castillo, J. (2011-2012). *Incidencia de la Motivación Sobre el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Cervecería Vegana*. La Vega.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5 ed.). Santafé de Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano* . Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7 ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional : la dinámica del éxito en las organizaciones* (2 ed.). México, D.F: McGraw-Hill/Interamericana.

- David M. Clelland, e. R. (2002). *Nuevas tecnologías en el area de Recursos Humanos*.
- David, R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (11 ed.). México: McGraw- Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (10 ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2004). *Administración de Personal*. México: Printice Hall.
- Díaz, F. M. (2004). *El individuo como unidad de análisis: la influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral* En A. Rodríguez (coord.), *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: UOC.
- García, L. (2010). *Satisfacción Laboral de los y las Empleados/as de la Asociación Vega Real*. La Vega.
- Goldhaber, G. (1986). *Comunicación Organizacional*. México: Diana.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos el Clima Organizacional*. México: Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- HALL, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados* (2 ed.). México: Prentice Hall.
- Halten, K. J. (1987). *De Obligaciones*. Bogotá: Temis.
- Hernández, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hersey, P. B. (1998). *Administración del Comportamiento* (6 ed.). México: McGraw Hill.
- Levin, R. I. (1996). *Estadística para Administradores* (6 ed.). México.: Prentice-Hall.
- Llerena, E. (2005). *La Aplicación de Liderazgo Democrático por parte de los Administradores que permita una buena comunicación y motivación en los trabajadores de la Casa Musical Castro*. UTA. Ecuador.
- MARÍN, J. (2002). Curso de Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional. En J. MARÍN, *Metodología e Instrumentos para el Análisis del Clima Organizacional* (pág. Marín JM. Curso de Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional.). Cuba.
- Mondoy, W. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (11 ed.). México.

- Murray R., S. R. (1991). *Teoría y problemas de probabilidad y estadística*. España: McGraw-Hill.
- Núñez, J. E. (2008). *Estrategias para superar situaciones emocionales en la gestión de los Recursos Humanos de la empresa hotelera Grand Paradise Beach Resorts. Periodo 2012-2013*. Bavaro-La Altagracia.
- Paredes, C. (2004). *Incidencia de Dirección Empresarial Eficiente en la Producción de Carrocerías Serman de la Ciudad de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas*. UTA. Ambato.
- Payan, R. (2011). *Nivel de Satisfacción de los Servicios Ofrecidos por las Empresas de Salud. Caso: Centro Médico Materno Infantil del Nordeste*. San Francisco de Macoris.
- Peguero, F. (2007). *Relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Colegio La Altagracia y el Colegio Santa Rosa*. San Francisco de Macorís.
- Rincon, F. (2006). *La Mejorada Villa del Cotuí*. Santo Domingo: Buho.
- Rojas, R. (1997). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México D.F.: Contreras Manuel. María.
- Sexton, V. (2000). Sistema de Información Científica. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*.
- Stephen, P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10 ed.). Mexico: Limusa, Noriega.
- Stephen, P. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13 ed.). México, Stephen P. Robbins: Limusa, Noriega.
- Subauste, P. (2013). *Clima Laboral en el Área de Atención al Cliente de Emaca Cañete*. Perú.
- Tavera, D. (2007). *Nivel de Desempeño de las Enfermeras Egresadas del Centro Universitario Regional Nordeste (CURNE) que laboran en el hospital Federico Lavandier*. San Francisco de Macorís.
- Uría, C. (2011). *Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de Andelas Cía*. Ambato.
- Werther, W. (2001). *Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

## **INSTRUCCIONES PARA LA CONSULTA DEL TEXTO COMPLETO:**

Para consultar el texto completo de esta tesis debe dirigirse a la Sala Digital del Departamento de Biblioteca de la Universidad Abierta para Adultos, UAPA.

### **Dirección**

#### **Biblioteca de la Sede – Santiago**

Av. Hispanoamericana #100, Thomén, Santiago, República Dominicana  
809-724-0266, ext. 276; [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)

#### **Biblioteca del Recinto Santo Domingo Oriental**

Calle 5-W Esq. 2W, Urbanización Lucerna, Santo Domingo Este,  
República Dominicana. Tel.: 809-483-0100, ext. 245.  
[biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)

#### **Biblioteca del Recinto Cibao Oriental, Nagua**

Calle 1ra, Urb Alfonso Alonso, Nagua, República Dominicana.  
809-584-7021, ext. 230. [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)