

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**

**TESIS**

“El Clima Laboral y su Influencia en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota - 2016”

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**

Presentada por:

**FANNY DEL ROCÍO IDROGO VÁSQUEZ**

Asesor:

**M. Cs. LENNIN RODRÍGUEZ CASTILLO**

**CAJAMARCA, PERÚ**

**2018**

COPYRIGHT © 2018by  
**FANNY DEL ROCÍO IDROGO VÁSQUEZ**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**MAESTRIA EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**

**TESIS APROBADA**

“El Clima Laboral y su Influencia en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota - 2016”

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**

Presentada por:  
**FANNY DEL ROCÍO IDROGO VÁSQUE**

**Comité Científico:**

M.Cs. Lenin Rodríguez Castillo  
Asesor

Dr. Sánchez De La Puente, Julio  
Miembro de Comité científico

Dr. Vásquez Ruíz, Alejandro  
Miembro de Comité científico

M.Cs. Vera Abanto Juan Julio  
Miembro de Comité científico

**CAJAMARCA, PERÚ**

**2018**



# Universidad Nacional de Cajamarca

## Escuela de Posgrado

### PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

#### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las *10:00* de la mañana del día 24 de agosto de dos mil dieciocho, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. JULIO SÁNCHEZ DE LA PUENTE**, y como integrantes del Jurado Titular **Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ** y **M.Cs. JUAN JULIO VERA ABANTO**, en calidad de Asesor el **M.Cs. LENNIN RODRÍGUEZ CASTILLO**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada “**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE CHOTA – 2016**”, presentada por la **Bach. en Contabilidad FANNY DEL ROCÍO IDROGO VÁSQUEZ**, con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó... *Aprobar*... con la calificación de *17 (Excelente)*... la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bach. en Contabilidad FANNY DEL ROCÍO IDROGO VÁSQUEZ**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

Siendo las *11:00* horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

  
.....  
**Dr. Julio Sánchez De La Puente**  
**JURADO EVALUADOR**

  
.....  
**M.Cs. Lennin Rodríguez Castillo**  
**Asesor**

  
.....  
**Dr. Alejandro Vásquez Ruiz**  
**JURADO EVALUADOR**

  
.....  
**M.Cs. Juan Julio Vera Abanto**  
**JURADO EVALUADOR**

**Dedico este trabajo a mi familia**

**A mis padres Luis y Alcira, por ser la columna vertebral en todo lo que soy, por el apoyo en mi educación, por el ejemplo, por enseñarme a valorar cada cosa que hago y sobre todo por haber moldeado en mi a ser una persona íntegra y correcta todo esto con sus consejos y enseñanzas a través del tiempo.**

**A mis hermanos Anderson, Dyalú, Rosa, mis pequeños Fredick y Andreita, quienes día a día me demuestran que en familia siempre debe existir el amor, unión y que cada logro obtenido debe ser para crecer todos en familia.**

**A mi esposo Crhistian a quien amo y agradezco por estar a mi lado todo este tiempo que he venido trabajando en esta tesis.**

**Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.**

**La Autora**

## **Agradecimiento**

En primer lugar doy gracias a Dios por darme la oportunidad y bendecirme con los recursos para poder iniciar a crecer profesionalmente, de la misma forma agradecerle por permitirme tener una experiencia nueva dentro de la universidad, mi alma mater Universidad Nacional de Cajamarca, específicamente en la escuela de Post Grado, gracias por permitirme obtener esta maestría en lo que tanto he deseado “Administración y Gerencia Pública”, gracias a cada maestro, en especial a mi asesor, por la paciencia, el apoyo desinteresado y por formar parte de este proceso integral de formación.

Un agradecimiento especial para mi hermana Mary Dyalú, quien día a día preocupada por la culminación de este trabajo me incentivó y apoyo en todo este arduo camino.

Finalmente agradezco a quien se dé tiempo a leer esta tesis y permitir que mis experiencias, investigaciones y conocimiento, puedan formar parte de la suya.

**La Autora**

*“No hay que apagar la luz del otro, para lograr  
que brille la nuestra”.*

*Mahatma Gandhi*

## ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I .....	1
1.1    Planteamiento Del Problema .....	1
1.1.1    Contextualización .....	1
1.1.2    Descripción del problema .....	2
1.1.3    Formulación del Problema.....	3
1.1.    Justificación e Importancia De La Investigación .....	4
1.2.1    Justificación Científica .....	4
1.2.2    Justificación Técnica-Práctica .....	5
1.2.3    Justificación Institucional y Personal .....	5
1.2.    Delimitación De La Investigación.....	6
1.3.    Limitaciones de la Investigación .....	6
1.4.    Objetivos de la investigación .....	7
1.5.1.    Objetivo General .....	7
1.5.2.    Objetivos Específicos .....	7
CAPÍTULO II.....	8
2.1.    Antecedentes De La Investigación O Marco Referencial .....	8
2.2.    Marco doctrinal de las teorías.....	12
2.3.    Marco conceptual .....	19
2.3.1.    Clima Laboral .....	19
2.3.2.    Desempeño Laboral.....	24
2.4.    Definición de términos básicos .....	32

## ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO III.....	39
3.1.    Hipótesis.....	39
3.1.1.    Hipótesis General .....	39
3.1.2.    Hipótesis específicos .....	39
3.2.    Variables.....	40
3.3.    Operacionalización de las variables de las hipótesis.....	41
CAPÍTULO IV.....	42
4.1.    Ubicación Geográfica.....	42
4.2.    Diseño de la Investigación.....	42
4.2.1.    Por su Finalidad .....	42
4.2.2.    Por su diseño de Investigación .....	42
4.2.3.    Por el método de Contrastación.....	43
4.3.    Métodos de investigación.....	43
4.3.1.    Método inductivo – deductivo.....	43
4.3.2.    Método analítico – sintético .....	43
4.4.    Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación.....	44
4.4.1.    Población .....	44
4.4.2.    Muestra .....	44
4.4.3.    Unidad de Análisis.....	44
4.4.4.    Unidades de Observación .....	45
4.5.    Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Información .....	45
4.5.1.    Encuesta.....	45

## ÍNDICE GENERAL

4.5.2.	Análisis de documentos .....	45
4.6.	Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información .....	45
4.6.1.	Procesamiento de datos .....	45
4.6.2.	Análisis e interpretación de resultados .....	46
4.7.	Equipos, materiales, insumos .....	46
4.8.	Matriz de consistencia metodológica .....	47
CAPÍTULO V .....		49
5.1.	Presentación de resultados.....	49
5.1.1.	Confiability y Validez de Instrumento.....	49
5.1.2.	Información general del personal Administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota.....	50
5.2.	Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	91
5.3.	Contrastación de hipótesis.....	98
CAPÍTULO VI.....		103
6.1	Presentación de mejora a través de estrategias .....	103
6.2	Costos de implementación de la propuesta.....	105
6.3	Beneficios que aportará la propuesta .....	106
CONCLUSIONES		
SUGERENCIAS		
BIBLIOGRAFÍA		
APÉNDICE		

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Coefficiente Alfa De Cronbach</i> .....	49
Tabla 2: <i>Información general de la UNACH</i> .....	50
Tabla 3: <i>Sexo de trabajadores</i> .....	51
Tabla 4: <i>Edad de trabajadores</i> .....	52
Tabla 5: <i>Condición laboral de los trabajadores</i> .....	53
Tabla 6: <i>Tiempo de trabajo de los trabajadores en UNACH</i> .....	53
Tabla 7: <i>Tiempo de trabajo de los trabajadores en el puesto</i> .....	54
Tabla 8: <i>Características del Clima Laboral en la Universidad Nacional Autónoma de Chota</i> .....	56
Tabla 9: <i>La comunicación interna dentro de mi área funciona correctamente</i> .....	57
Tabla 10: <i>Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente Mi trabajo</i> .....	58
Tabla 11: <i>Los comunicados para participación de actividades llegan a tiempo</i> .....	59
Tabla 12: <i>Cuando ingresé a trabajar me informaron sobre mis funciones de trabajo</i> ...	60
Tabla 13: <i>Me resulta fácil la comunicación con mi jefe de área</i> .....	61
Tabla 14: <i>Me resulta fácil coordinar con personal de otras áreas de la UNACH</i> .....	62
Tabla 15: <i>Mi jefe toma decisiones con la participación del personal del área</i> .....	63
Tabla 16: <i>Mi jefe soluciona los problemas de manera eficaz</i> .....	64
Tabla 17: <i>Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe</i> .....	65
Tabla 18: <i>Mi jefe se preocupa por mantener y dirigir un buen clima laboral</i> .....	66
Tabla 19: <i>Mi jefe demuestra un dominio técnico y conocimiento de sus funciones</i> .....	67

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 20: <i>Mi jefe respeta las diferentes culturas, sexo y religión</i> .....	68
Tabla 21: <i>En la UNACH se preocupan por conocer mis necesidades e intereses</i> .....	69
Tabla 22: <i>Mis opiniones son escuchadas y me hacen participe de las decisiones</i> .....	70
Tabla 23: <i>Me siento motivado para realizar mi trabajo</i> .....	71
Tabla 24: <i>En la UNACH se reconocen adecuadamente las tareas que realizo</i> .....	72
Tabla 25: <i>Las autoridades de la UNACH se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal</i> .....	73
Tabla 26: <i>Las condiciones laborales como: remuneraciones, horarios, vacaciones; son satisfactorias y motivan mi trabajo son satisfactorias y motivan mi trabajo. .....</i>	74
Tabla 27: <i>Características del desempeño laboral en la Universidad Nacional Autónoma de Chota</i> .....	75
Tabla 28: <i>Mis funciones y responsabilidades están definidas y las desempeño con mucha satisfacción</i> .....	76
Tabla 29: <i>El trabajo en mí área está bien organizada</i> .....	77
Tabla 30: <i>En mi área las tareas de trabajo se encuentran bien distribuidas</i> .....	78
Tabla 31: <i>En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades con normalidad</i> .....	79
Tabla 32: <i>Recibo información de cómo desempeño mi trabajo</i> .....	80
Tabla 33: <i>Dispongo de los materiales y recursos para realizar mi trabajo</i> .....	81
Tabla 34: <i>Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad</i> .....	82

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 35: <i>Las herramientas informáticas que utilizo son las adecuadas a las necesidades de mi trabajo</i> .....	83
Tabla 36: <i>La relación con mis compañeros de trabajo es buena</i> .....	84
Tabla 37: <i>Existe colaboración por parte de los compañeros para sacar adelante las tareas</i> .....	85
Tabla 38: <i>Me siento parte del equipo de trabajo</i> .....	86
Tabla 39: <i>El ambiente de trabajo me produce stress</i> .....	87
Tabla 40: <i>Recibo capacitación para actualizar el conocimiento en mi trabajo y realizo la réplica a mis compañeros de trabajo</i> .....	88
Tabla 41: <i>Mis necesidades en el PDP han sido atendidas</i> .....	89
Tabla 42: <i>Me evalúan constantemente y me informan los resultados</i> .....	90
Tabla 43: <i>Me evalúan constantemente y me informan los resultados mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño</i> .....	91
Tabla 44: <i>Relación entre clima laboral y el desempeño laboral</i> .....	98
Tabla 45: <i>Relación entre clima laboral y el desempeño laboral resumen de prueba de hipótesis por indicador</i> .....	100

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Teoría del Clima Organizacional.....	14
<i>Figura 2.</i> Ciclo Dinámico de la Administración del Desempeño.....	26
<i>Figura 3.</i> Sexo de Trabajadores .....	51
<i>Figura 4.</i> Edad de Trabajadores .....	52
<i>Figura 5.</i> Condición Laboral de los Trabajadores.....	53
<i>Figura 6.</i> Tiempo de Trabajo de los Trabajadores en UNACH .....	54
<i>Figura 7.</i> Tiempo de trabajo de los trabajadores en el puesto.....	55
<i>Figura 8.</i> La Comunicación Interna Dentro De Mi Área Funciona Correctamente.....	57
<i>Figura 9.</i> Recibo la Información Necesaria para Desarrollar Correctamente Mi trabajo.....	58
<i>Figura 10.</i> Los comunicados para participación de actividades llegan a tiempo .....	59
<i>Figura 11.</i> Cuando ingresé a trabajar me informaron sobre mis funciones de trabajo.....	60
<i>Figura 12.</i> Me resulta fácil la comunicación con mi jefe de área.....	61
<i>Figura 13.</i> Me resulta fácil la comunicación con mi jefe de áreas de la UNACH.....	62
<i>Figura 14.</i> Mi jefe toma decisiones con la participación del personal del área.....	63
<i>Figura 15.</i> Mi jefe soluciona los problemas de manera eficaz .....	64
<i>Figura 16.</i> Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe.....	65
<i>Figura 17.</i> Mi jefe se preocupa por mantener y dirigir un buen clima laboral.....	66
<i>Figura 18.</i> Mi jefe demuestra un dominio técnico y conocimiento de sus funciones .....	67
<i>Figura 19.</i> Mi jefe respeta las diferentes culturas, sexo y religión.....	68

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 20</i> .En la UNACH se preocupan por conocer mis necesidades e intereses .....	69
<i>Figura 21</i> . Mis opiniones son escuchadas y me hacen participe de las decisiones .....	70
<i>Figura 22</i> . Me siento motivado para realizar mi trabajo.....	71
<i>Figura 23</i> . En la UNACH se reconocen adecuadamente las tareas que realizo .....	72
<i>Figura 24</i> . Las autoridades de la UNACH se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal .....	73
<i>Figura 25</i> . Las condiciones laborales como: remuneraciones, horarios, vacaciones; son satisfactorias y motivan mi trabajo .....	74
<i>Figura 26</i> . Mis funciones y responsabilidades están definidas y las desempeño con mucha satisfacción .....	76
<i>Figura 26</i> . El trabajo en mí área está bien organizada .....	77
<i>Figura 27</i> . En mi área las tareas de trabajo se encuentran bien distribuidas .....	78
<i>Figura 28</i> . En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades con normalidad .	79
<i>Figura 29</i> . Recibo información de cómo desempeño mi trabajo .....	80
<i>Figura 30</i> . Dispongo de los materiales y recursos para realizar mi trabajo .....	81
<i>Figura 31</i> . Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad.....	82
<i>Figura 32</i> . Las herramientas informáticas que utilizo son las adecuadas a las necesidades de mi trabajo .....	83
<i>Figura 33</i> . La relación con mis compañeros de trabajo es buena .....	84
<i>Figura 34</i> . Existe colaboración por parte de los compañeros para sacar adelante las tareas .....	85

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 35.</i> Me siento parte del equipo de trabajo.....	86
<i>Figura 36.</i> El ambiente de trabajo me produce stress.....	87
<i>Figura 37.</i> Recibo capacitación para actualizar el conocimiento en mi trabajo y realizo la réplica a mis compañeros de trabajo .....	88
<i>Figura 38.</i> Mis necesidades en el PDP han sido atendidas .....	89
<i>Figura 39.</i> Me evalúan constantemente y me informan los resultados .....	90
<i>Figura 40.</i> Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño .....	91
<i>Figura 41.</i> Formula prueba 'Z' .....	99

## GLOSARIO

Autoevaluación:	Método que consiste en valorar uno mismo la propia capacidad que se dispone para tal o cual tarea o actividad.
Capacitación:	Es el acto y el resultado de capacitar: formar, instruir, entrenar o educar a alguien. La capacitación busca que una persona adquiera capacidades o habilidades para el desarrollo de determinadas acciones.
Clima Laboral:	Es la atmosfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización, este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a características, la calidad de la cultura y de sus valores.
Comunicación:	La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización.
Conflictos:	Es una situación en la que dos o más personas con intereses contrapuestos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival, incluso cuando tal confrontación sea verbal, para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación.
Coordinación:	acción de coordinar, de poner a trabajar en conjunto diferentes elementos en pos de obtener un resultado específico para una acción conjunta.
Cultura organizacional:	Se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones.
Desempeño laboral:	Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.
Desempeño:	Grado de desenvolvura que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado.

Equipo:	Grupo de dos o más personas que interactúan, discuten y piensan de forma coordinada y cooperativa, unidas con un objetivo común.
Estrategia:	Es un patrón colectivo de decisiones que actúa sobre la formulación y despliegue de recursos de producción.
Estrés:	Es el equilibrio entre las demandas del ambiente y los recursos disponibles del sujeto.
Ética:	Conjunto de valores morales que permite a la persona adoptar decisiones y tener un comportamiento correcto en las actividades que le corresponde cumplir.
Evaluación de desempeño:	Es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.
Evaluación:	Es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas.
Identidad:	Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.
Interacción:	Es una acción recíproca entre dos o más objetos, sustancias, personas o agentes.
Liderazgo:	Es el reconocimiento social de la capacidad y hostilidad que deben tener los equipos directivos para conducir la organización hacia la excelencia.
Motivación:	Es un instrumento que permite a los gerentes, funcionarios, directivos ordenar la relación laboral en las organizaciones.
Percepción:	Es la manera en la que el cerebro de un organismo interpreta los estímulos sensoriales que recibe a través de los sentidos para formar una impresión consciente de la realidad física de su entorno.

Remuneración:	Es el pago que pueda recibir una persona por un trabajo bien realizado.
Trabajo:	Toda aquella actividad ya sea de origen manual o intelectual que se realiza a cambio de una compensación económica por las labores concretadas.
Valores:	Son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas.

## RESUMEN

En la actualidad las organizaciones tanto privadas y públicas han tomado un fuerte interés por el cuidado del talento humano y su satisfacción, el mismo que se expresa en el fomento de un buen clima laboral y la influencia en el desempeño en sus labores.

Este trabajo de investigación tiene como propósito establecer la influencia del clima laboral en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, considerando el año 2016, para lo cual se trabajó encuestando a 57 trabajadores administrativos.

En este trabajo el diseño de investigación es correlacional. Para la recolección de datos se elaboró un cuestionario considerando las dos variables de estudio, considerando para cada una con sus dimensiones: Clima Laboral (Comunicación y coordinación; liderazgo; motivación y reconocimiento), Desempeño Profesional (satisfacción de puesto de trabajo; ambiente de trabajo e interacción; capacitación y evaluación). Aplicando la prueba de hipótesis nuestras afirmaciones del clima laboral y desempeño laboral nos han permitido afirmar lo planteado y hemos podido verificar que para las dos variables existe más fortalezas que debilidades. Al realizar la prueba de correlación entre una variable nueva que era el promedio de 1 a la 18 de clima laboral y de la 19 a la 34 de desempeño laboral, se midió la correlación entre ellas, utilizando el coeficiente de correlación de Pearson, el cual nos arrojó como resultado que existe un alto grado de correlación; lo que quiere decir que sí están relacionadas ambas variables.

**Palabras claves:** Clima Laboral, Desempeño laboral, Comunicación, coordinación, liderazgo, motivación, reconocimiento, satisfacción de puesto de trabajo, ambiente de trabajo e interacción, capacitación y evaluación.

## ABSTRACT

Currently both private and public organizations have taken a strong interest in the care of human talent and their satisfaction, which is expressed in the promotion of a good working environment and the influence on performance in their work.

The purpose of this research work is to establish the influence of the work environment on the job performance of the administrative staff of the National Autonomous University of Chota, considering the year 2016, for which work was carried out by surveying 57 administrative workers. In this work the research design is correlational. For the data collection a questionnaire was elaborated considering the two variables of study, considering for each one with its dimensions: Labor Climate (Communication and coordination, leadership, motivation and recognition), Professional Performance (satisfaction of job position, work environment and interaction, training and evaluation).

Applying the hypothesis test our affirmations of the labor climate and work performance have allowed us to affirm what has been proposed and we have been able to verify that for the two variables there are more strengths than weaknesses. When performing the correlation test between a new variable that was the average of 1 to 18 working climate and 19 to 34 of work performance, the correlation between them was measured, using the Pearson correlation coefficient, which he gave us as a result that there is a high degree of correlation; which means that both variables are related.

**Keywords:** Work Climate, Work performance, Communication, coordination, leadership, motivation, recognition, job satisfaction, work environment and interaction, training and evaluation.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteamiento Del Problema

#### 1.1.1. Contextualización

Actualmente la Gestión de Recursos Humanos ha ido tomando importancia para las organizaciones en especial para las instituciones públicas, pues resulta ser un área de interés que ayuda a mejorar la gestión gubernamental y así poder lograr los objetivos que se trazan en una entidad.

Si bien es cierto el clima laboral y su relación con la satisfacción laboral ha sido estudiada en muchas oportunidades en diferentes organizaciones, nace la preocupación por mi persona en realizar una investigación en este tema dentro de la institución que actualmente vengo laborando que es la Universidad Nacional Autónoma de Chota, esto debido que en el tiempo que vengo trabajando he podido identificar una problemática tanto en el desempeño laboral de mis compañeros y el clima laboral dentro de la entidad.

Esta investigación busca que la UNACH sea exitosa, es por ello que debemos procurar ser un excelente lugar para trabajar y gratificante para los que laboramos en ella. El grado de satisfacción laboral como es sabido ayuda a atraer talentos y retenerlos, a mantener un clima laboral saludable, a motivar a las personas y a lograr su compromiso con la entidad

es por eso que hay que tener en cuenta que la satisfacción laboral se trata de una actitud de las personas frente a su función dentro de la entidad.

### **1.1.2. Descripción del Problema**

El personal administrativo del sector público en nuestro país ha venido perdiendo día a día el respeto de la población, esto debido a la deficiente calidad de atención, motivación para realizar sus actividades diarias, falta de responsabilidad, falta puntualidad, etc. y en la ciudad de Chota encontramos instituciones públicas que se encuentran inmersas en esta problemática, entre ellas encontramos la Universidad Nacional Autónoma de Chota en el cual he podido observar la existencia de un clima laboral que no permite desarrollar a las personas como profesionales, hago este comentario puesto que actualmente vengo laborando en esta institución y se siente el malestar de muchos trabajadores de la parte administrativa para poder desempeñar bien sus funciones esto debido al mal carácter de algunos profesionales, falta de comunicación, ausencia del trabajo, avance poco significativo en la documentación y esto conlleva a tener malestar y a veces llegar al enfrentamiento verbal por parte de los trabajadores de las áreas involucradas, para el desarrollo de este trabajo podemos decir que se ha detectado como un problema el desempeño laboral en los administrativos el cual muestra una influencia directa para un buen clima laboral en la entidad.

Los instrumentos de gestión en una entidad pública es un factor importante para identificar las funciones, obligaciones, sanciones y realizar una adecuada supervisión de

los trabajadores, sin embargo en esta entidad en estudio, carece de estos instrumentos importantes, esto debido a que es una institución nueva y que está en implementación tanto en gestión como en infraestructura, es por ello que nos arriesgamos a mencionar que la ausencia de estos instrumentos es un factor importante ya que viene hacer una guía e influye en el desempeño laboral de los que trabajamos en una institución y de manera directa afecta también al clima laboral de la entidad.

Para poder lograr una gestión pública eficiente dentro de una organización, es necesario contar con el personal adecuado para que se pueda desempeñar cómodamente en su ambiente de trabajo. De aquí la gran necesidad e importancia de estudiar dentro de las áreas administrativas el desempeño laboral y el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota y poder demostrar con la investigación que se realizará que las variables mencionadas anteriormente influyen de manera importante en la gestión pública de una institución que actualmente es de mucha importancia para las organizaciones el manejo de todos los sistemas administrativos.

### **1.1.3. Formulación del Problema**

#### **Pregunta Principal**

¿Cómo influye el clima laboral en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota en el año 2016 y qué estrategias de mejora se pueden implementar?

## **Preguntas Específicas**

¿Cuáles son los factores que caracterizan al clima laboral en la Universidad Nacional Autónoma de Chota?

¿Cuáles son los factores que caracterizan el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional Autónoma de Chota en el año 2016?

¿Cuál es la relación entre el clima laboral y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota?

¿Qué estrategias se pueden implementar para mejorar los problemas detectados?

## **1.2. Justificación e Importancia de la investigación**

### **1.2.1. Justificación Científica**

La presente investigación permitirá aplicar las teorías que actualmente se encuentran relacionadas con el clima laboral y desempeño laboral para su aplicación adecuada a la institución pública, en este caso a la Universidad Nacional Autónoma de Chota y así poder determinar los factores que conllevarán a mejorar los problemas detectados.

De igual forma con esta investigación podremos contrastar como los modelos teóricos plasmados por diferentes autores relacionados con el clima laboral y el desempeño laboral pueden estar presentes en una realidad como es la de una institución pública en este caso la entidad en estudio.

### **1.2.2. Justificación Técnica-Práctica**

Viendo la problemática encontrada durante la práctica de la profesión en la institución donde se hará la investigación se cree necesario identificar cual es la relación entre el clima laboral y el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores administrativos e identificar cuáles son los factores que caracterizan a cada uno de estos conceptos y su influencia en cada uno de los trabajadores.

Terminada la investigación se propondrán recomendaciones que permitan a las autoridades actuales “Implementar estrategias para mejorar los problemas detectados”, y así se pueda realizar una adecuada gestión y optimización del uso de los recursos de la institución.

### **1.2.3. Justificación Institucional y Personal**

Contribuir con la institución a determinar los factores que caracterizan al clima laboral y al desempeño laboral de los administrativos en la institución y que exista una base relacionada al tema para que el área de Recursos Humanos en la elaboración de su requerimiento de personal pueda mejorar y captar los profesionales adecuados que la universidad necesite; así mismo aportar soluciones para mejorar una gestión pública

eficiente. En esta línea, los hallazgos y resultados a generar en la presente investigación servirán para la toma de decisiones de las autoridades como herramienta de una buena gestión.

### **1.3. Delimitación de la investigación**

La presente investigación se centrará en estudiar las características del clima laboral, las características del desempeño laboral del personal administrativo contratado y la influencia entre el clima laboral y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota. Además se propondrá la implementación de estrategias ya diseñadas por otros autores que han realizado estudios en este tema para la mejora de la gestión en recursos humanos.

### **1.4. Limitaciones de la Investigación**

Las limitaciones de esta investigación se restringen al ámbito entre las variables de clima laboral y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota. Otra de las limitaciones que se presenta en esta investigación es la falta de disposición de los trabajadores administrativos para colaborar en la investigación, no por la disponibilidad de colaborar sino al miedo a las represarías a las posibles respuestas que darán en el cuestionario, a pesar de tener conocimiento de que este instrumento es anónimo.

## **1.5. Objetivos de la investigación**

### **1.5.1. Objetivo General**

Analizar la influencia del clima laboral en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota en el año 2016 con la finalidad de implementar estrategias de mejora.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

Describir los factores que caracterizan al clima laboral en la Universidad Nacional Autónoma de Chota.

Analizar los factores que caracterizan el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional Autónoma de Chota.

Establecer la relación entre el clima laboral y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota.

Implementar estrategias para mejorar los problemas detectados.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la Investigación o Marco Referencial

##### 2.1.1. Nivel Internacional

Salgado, J., Romeseri, C.e Iglesias M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme. *Psicothema*. Vol. 8, 2. Este artículo tenía como objetivo presentar los resultados de un estudio en el que se investigaba la satisfacción laboral y el clima organizacional en una pequeña empresa española que puede considerarse característica de la gran generalidad de empresas de España. Los resultados de la presente investigación sugieren que, básicamente, satisfacción y clima son dos variables diferentes y que solo se relacionan en un aspecto concreto: la percepción de las relaciones interpersonales. Por extensión del hallazgo anterior, podría darse la aparente paradoja de que una empresa presentase un clima organizacional positivo y al propio tiempo, una buena parte de sus empleados manifestase un cierto grado de insatisfacción laboral. Los resultados encontrados también indican la conveniencia de que en los estudios de diagnóstico del clima organizacional se investiguen y analicen separadamente clima y satisfacción ya que podrían tener efectos diferenciales sobre la productividad laboral (rendimiento, ausencia, rotación, accidentes, etc.).

Pérez, M. (2009), “*Propuesta de un sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa manufacturera*”, (tesis maestría). Instituto Politécnico Nacional México, México. Esta investigación hace referencia a la evaluación del desempeño laboral el cual

es un procedimiento estructural y sistemático que permite medir e influir sobre los atributos, comportamientos y una serie de resultados relacionados con el trabajador, con el fin de descubrir en qué medida es productivo y así mejorar su rendimiento a futuro.

En esta tesis se concluyó que la evaluación del desempeño es una práctica extendida en el ámbito de los recursos humanos. Es un proceso en el que se intenta determinar las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo, la evaluación del desempeño sirve para, dirigir y controlar al personal de forma más justa y comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal. Cuando seleccionamos a un candidato estamos haciendo una predicción sobre su rendimiento futuro y a través de la evaluación de desempeño podemos comprobar si esta predicción se ha cumplido o no. También nos proporciona datos sobre el clima laboral, mejorar el ajuste entre la persona y el puesto, adaptación personal al puesto, rediseño del puesto, rotación de puestos y podemos conocer las capacidades individuales, las motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada.

Mazariegos, S. (2015). *Motivación y desempeño laboral*. (Tesis de maestría). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Tuvo como objetivo Establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. En esta tesis las conclusiones más resaltantes indica...La motivación es una herramienta fundamental para el desempeño de las actividades de los colaboradores, sin embargo, ayuda a que ellos realicen con gusto sus actividades y además proporcionen un alto rendimiento para la empresa por lo tanto se debe tomar en cuenta que existen diferentes formas de motivar al personal y es necesario que las organizaciones cuenten con los recursos necesarios para la realización de ésta.

## **2.12. Nivel Nacional**

Alfaro, S, Leyton, C, ,Meza, S. & Sáenz, T. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica, Lima, Perú. El estudio realizado en esta investigación consiste en la medición de la satisfacción laboral y el análisis de su relación con las variables ocupacionales: (a) Condición Laboral, (b) Género y (c) Tiempo de Servicio en cada una de las tres municipalidades; además de la comparación del nivel de satisfacción medio. La investigación es del tipo descriptiva y correlacional con enfoque cuantitativo, la misma que se realizó en una muestra de 82, 126 y 161 trabajadores de cada una de las tres municipalidades en estudio. Para medir la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario “Escala de Opiniones SL-SPC” (Palma, 2005), que tiene cuatro factores: (a) Significación de la Tarea, (b) Condiciones de Trabajo, (c) Reconocimiento Personal y/o Social, y (d) Beneficios Económicos. Los principales resultados son que no hay diferencias significativas en el nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores en cada una de las tres municipalidades y que éste puede considerarse Promedio; además, que sí existen diferencias significativas por condición laboral respecto al nivel de satisfacción en sus diversos factores en cada una de ellas.

Sánchez, G (2013). *Desempeño laboral de los docentes de la facultad de ingeniería química y metalúrgica*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú. Esta investigación tuvo como objetivo general evaluar el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química y Metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, durante el semestre 2013-I,

por ser un estudio descriptivo el presente trabajo de investigación no presentó hipótesis, se evaluaron cinco aspectos de la variable desempeño laboral docente, dominio tecnológico, dominio científico, responsabilidad en el desempeño de sus funciones, relaciones interpersonales y formación en valores éticos. Es un estudio de tipo observacional, transversal, prospectivo y descriptivo, el diseño de investigación utilizado fue el de no experimental ya que no existe manipulación activa de alguna variable, transeccional (en el tiempo) y descriptivo. Para la medición de la variable se utilizó la técnica de la encuesta, teniendo como instrumento un cuestionario diseñado para los estudiantes, integrado por 38 ítems que permitió medir los cinco aspectos anteriormente mencionados de la variable, por medio de una escala tipo likert. El procesamiento estadístico de los datos se realizó por medio de la aplicación del paquete estadístico SPSS en su versión 19. Se trabajó con una muestra de 100 estudiantes que evaluaron el desempeño de 26 docentes de la facultad, ambas muestras elegidas aleatoriamente. Después de encuestar a los estudiantes, los resultados que se obtuvieron, fue que un 93% manifestaron en mayor o menor grado que sus docentes muestran tener dominio tecnológico, 85% manifestaron en mayor o en menor grado que sus docentes muestran tener dominio científico, 97% manifestaron en mayor o menor grado que sus docentes muestran tener responsabilidad en el desempeño de sus funciones, 95% manifestaron en mayor o menor que sus docentes desarrollan buenas relaciones interpersonales y 90% manifestaron en mayor o menor grado que sus docentes muestran tener buena formación en valores éticos, concluyendo que los docentes presentan una tendencia positiva en su desempeño laboral. En esta tesis encontramos que el desempeño de los docentes está influenciado por la capacitación constante que se les brinda, además de esto podemos

mencionar que en las conclusiones presentadas destaca mucho los incentivos que se le entrega a los docentes los cuales no son económicos pero sí resoluciones por destacar en la institución.

### **213. Nivel Local**

Terán, C. (2011). *El clima organizacional en la Oficina General de Economía de la Universidad Nacional de Cajamarca – 2010*”. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú. Al concluir el estudio de investigación se pudo conocer según el autor que existen factores de insatisfacción para los empleados de la Oficina General de Economía de la Universidad Nacional de Cajamarca entre los que destacaron, políticas de bienestar, capacitación, la competitividad del empleo y las remuneraciones.

## **2.2. Marco doctrinal de las teorías particulares en el campo de la ciencia en la que se ubica el objeto de estudio**

### **221. Teorías Científicas**

#### **A. Teorías clima Laboral**

#### **Teoría del Clima Organizacional de Likert**

La teoría de 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.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables son de gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.
- Variables finales. Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Según Likert no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes. Likert se preocupa por la evaluación del comportamiento humano en la organización. Para las variables administrativas (como el estilo de administración, las estrategias, a estructura organizacional, etc.) son variables causales, mientras que los elementos del comportamiento reciben el nombre de variables intervinientes y crean respuestas llamadas variables de resultado.



*Figura 1.* Teoría del Clima Organizacional - Modelo de Organización de Likert

### **La teoría de Litwin y Stringer (1968)**

Trata de explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos en las organizaciones, en términos de motivación y clima. Estos autores utilizan una medición de tipo perceptual del clima ya que describen el clima organizacional tal como lo perciben subjetivamente los miembros de la organización.

El modelo que presentan Litwin y Stringer (1968) concibe al clima organizacional como un constructor molar que permite: a) analizar los determinantes de los motivadores de la conducta en situaciones actuales, con cierta complejidad social; b) simplificar los problemas de medición de los determinantes situacionales; c) hacer posible la caracterización de la influencia ambiental total de varios ambientes. El modelo de clima organizacional propuesto por Litwin y Stringer (1968) tiene las siguientes características; sugiere que las influencias ambientales organizacionales son generales, además señala que ciertos factores tales como la historia y la tradición, el estilo de liderazgo, influyen por medio del clima en la motivación y conducta del individuo; que el clima puede tener

muchos elementos no racionales, por tanto los individuos, pueden ser completamente inconscientes del efecto que el clima está teniendo sobre ellos y los otros; que las condiciones del clima (se asume que demuestran propiedades de cambio cíclico) decaen con el tiempo y sufren cambios temporales ciertamente rápidos, con retorno a niveles y patrones cíclicos básicos; el modelo de clima utiliza un nivel de análisis molar que permite describir el clima en una gran organización, sin el manejo de un elevado número de datos y se asume un rango amplio de enfoques alternativos para cambiar el clima laboral. Litwin y Stringer (1968), consideran que una teoría de la motivación basada en la investigación puede aumentar significativamente la comprensión del desarrollo de las organizaciones. En los últimos años, se han dado avances significativos en el estudio sistemático de la motivación humana así como en la construcción de instrumentos que miden esta variable, por lo que actualmente es posible hablar de una ciencia de la motivación (Litwin y Stringer, 1968).

El desarrollo de la motivación se debe en gran parte al trabajo de Mc Clelland en la Universidad de Harvard (1961) y de Atkinson en la Universidad de Michigan (1964), citado por De Freitas (1993), quienes desarrollan lo que Litwin y Stringer llaman “una teoría científica de la motivación”, utilizada con éxito en la parte técnica de ingeniería, negocios y organizaciones, centrada específicamente en tres motivos intrínsecos que han demostrado ser determinantes importantes de la conducta relacionada con el trabajo, a saber, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación; Litwin y Stringer (1968) presentan una versión simplificada de la teoría de Mc Clelland – Atkinson(1964) sobre la motivación humana, por cuanto se trata de una teoría que se deriva de estudios empíricos,

sus puntos son medibles y válidos y permite derivar hipótesis. Litwin y Stringer (1968) de acuerdo con el tipo de motivación que se propicie proponen tres tipos de climas laborales diferentes: sólo uno de ellos estará presente en cada subsistema de la organización. Las tres clases de clima son:

Clima autoritario: caracterizado por una alta necesidad de poder, actitudes negativas hacia el grupo, baja productividad y baja satisfacción.

Clima amistoso: alto nivel de motivación de afiliación, alta satisfacción en el trabajo, actitudes positivas hacia el grupo de desempeño.

Clima de logro: alto nivel de motivación al logro, alta satisfacción en el trabajo, actitudes positivas hacia el grupo, alta productividad.

Estos tipos de clima coexisten y pueden estar presentes en cada uno de las áreas de la organización en estudio y ejercer un impacto conjunto sobre los resultados y el clima global de una organización.

El modelo que presentan Litwin y Stringer (1968) parte del supuesto de que las percepciones de los individuos son el producto de una serie de factores los cuales en conjunto conforman el clima de la organización. Con base en esto el clima organizacional es un concepto global que integra todos los componentes de una organización.

## **B. Teorías Del Desempeño Laboral**

Tienen como fundamento central, a las Teorías de la Motivación entre las que se tienen:

### **Teoría de Higiene-Motivacional o Teoría De Los Dos Factores**

Herzberg (1959), la actividad más importante de una persona es su trabajo, concebida como una actividad eminentemente social, en la cual pueden presentarse o no oportunidades para satisfacer necesidades sociales de todo tipo como la de autoestima, la de capacitación, etc.

Esta teoría demuestra que la presencia de ciertos factores está asociada con la satisfacción laboral y la ausencia de otros con la insatisfacción laboral (Herzberg, 1959).

Los factores presentes, que son fuentes de satisfacción, se denominan factores motivacionales y son intrínsecos al trabajo (logro, reconocimiento del logro, el trabajo en sí, responsabilidad y crecimiento o avance). Por otro lado, los factores ausentes, que son fuente de insatisfacción, se catalogan como factores de higiene y son extrínsecos al trabajo (políticas de la compañía y administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones laborales, salario, estatus y seguridad).

### **Teoría De La Motivación De Mcclelland**

McClelland, Atkinson, Clark & Lowell (1953), la base de la motivación no está en un impulso, sino en el reestablecimiento de un cambio en la situación afectiva actual. No es la satisfacción de una necesidad biológica lo que determina nuestro comportamiento

inicial, porque dicha satisfacción no es suficiente como activador del comportamiento. Lo que da dirección a la conducta es la búsqueda de la confirmación de si se ha dado o no un cambio efectivo. En cuanto se inicia dicha conducta, se establece una secuencia conductual que implica ir hacia o alejarse de una situación.

Ahora bien, todas las tendencias de evitación y acercamiento son aprendidas. El sujeto aprende a acercarse cuando determinada clave desencadena una anticipación de que se dará un efecto positivo en la situación anunciada por la clave y lo contrario sucede en la evitación. Lo importante de esta teoría, respecto a las necesidades sociales, es que concede un lugar fundamental a las relaciones con otros, y de allí que sus autores desarrollen un sistema de medición de las necesidades de logro y afiliación, necesidades que, dependen para su satisfacción del contacto con otros y, según McClelland, de los estímulos recibidos en edad temprana.

McClelland sostiene que la motivación es el resultado de una asociación afectiva que se manifiesta como conducta intencionista, determinada por la vinculación previa de señales, el placer y el dolor, asegura que las motivaciones sociales son las asociaciones de pensamiento, matizados afectivamente alrededor de metas sociales relevantes, lo que repercute directamente en la actuación del individuo y en las acciones derivadas de esa conducta. McClelland, señala que existen tres variantes, las cuales denomina: motivación al logro, motivación al poder y motivación a la afiliación, en tal sentido, depende del tipo de motivación que guíe la conducta del sujeto y su fuerza, indicaría en un momento

determinado su rendimiento en una organización, y que podría ser medido a través de evaluación de desempeño.

## **2.3. Marco conceptual**

### **2.3.1 Clima Laboral**

#### **A. Definiciones**

Anzola, L, (2003), sostiene que “El clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.”

Guillén y Guil, (1999), "Percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral".(p.166)

El clima laboral es el ambiente en donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que el empleador puede tener con sus colaboradores, como también la relación entre los miembros del personal de la Institución. El clima organizacional tiene mucho que ver con el grado de motivación, cuando el clima es bueno brinda satisfacción a los miembros de la organización y si es malo será todo lo contrario. Esta variable es de suma importancia pues influye mucho en el estado de ánimo de las personas.

Chiavenato, I. (2000), “El clima laboral se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional”. ( p.86)

El clima laboral es un conjunto de factores que influye de manera positiva o negativa en el comportamiento de las personas, depende de ello el estado de ánimo que van a presentar cada uno de los miembros.

Hoy por hoy es importante que todas las Instituciones mantengan un clima favorable, si existe un excelente clima laboral van a poder desempeñarse mejor y por ende tendrán una calidad de vida favorable en lo personal, y así, aportar lo mejor de sí, para el logro de objetivos de la organización. Y de esa forma diferenciarse de las demás.

Martínez, L. (2001), “El clima laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones”.

Hodgetts & Altman (1985). Define al clima laboral como “un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (p. 376).

Por último, Méndez, (2006). Se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones

que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al Clima Laboral como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

## **B. Características del clima laboral**

Estas características son citadas por Stinger & Litwin, (1968):

**Estructura:** Se refiere a la forma en que las personas de la organización perciben los procesos de la misma, (cantidad de reglas, procedimientos, trámites, etc.) además de las limitaciones y frustraciones para alcanzar sus metas. Algunos de estos factores son muy notorios, por ejemplo, la burocracia o los procesos cerrados, que comparados contra ambientes de “libertad” impactan directamente en el hacer del día a día.

**Facultamiento (empowerment):** Se refiere más que nada a la libertad de las personas de crecer, de ser autónomos, de tener voz y voto para la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

**Recompensa:** Se refiere a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

**Desafío:** Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**Relaciones:** Se refiere a la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre jefes y subordinados.

**Cooperación:** Se refiere al sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**Estándares:** Se refiere a la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

**Conflictos:** Se refiere al sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto subordinados como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**Identidad:** Se refiere al sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima laboral proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima laboral influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

### **2.3.2 Desempeño Laboral**

Robbins, Stephen & Coulter (2013). Define al desempeño laboral en un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Paez , I. (2010). La influencia del desempeño social corporativo en la satisfacción laboral de los empleados – una revisión teórica desde una perspectiva multinivel. Tesis de maestría. Universidad Externado de Colombia, menciona que el desempeño laboral ha sido asociado en la literatura con la satisfacción laboral además de importantes resultados individuales y organizacionales. A nivel individual, se ha encontrado que la satisfacción afecta actitudes y comportamientos en el trabajo, tales como el compromiso organizacional (Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002), el desempeño, el ausentismo y la rotación (Harrison, Newman y Roth, 2006; Judge, Thoresen, Bono y Patton, 2001).

A nivel organizacional se ha encontrado que la satisfacción de los empleados a nivel agregado está relacionada con el desempeño organizacional (Ostroff, 1992; Schneider, Hanges, Smith y Salvaggio, 2003).

Según, Pérez, A, (2009). *“Propuesta de un sistema para Evaluación de Desempeño Laboral en una empresa manufacturera”*, Santa Fe – México – Editorial RUPICSA. Se define desempeño como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización”, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo. La Administración del desempeño, es definida como “el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización”, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones. Si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, que en las que no fueron utilizadas, los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral. Recientemente se ha descubierto que toda Administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado. Como todo ciclo consta de etapas, las cuales pueden ser observadas en la figura 2.

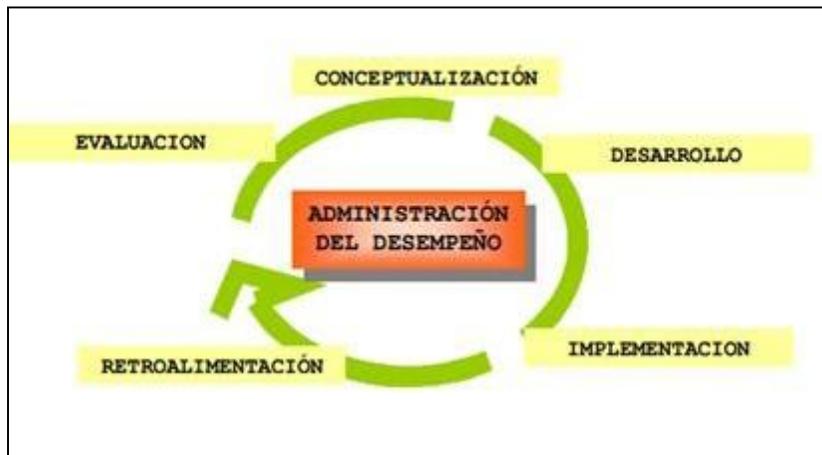


Figura 2. Ciclo Dinámico de la Administración del Desempeño – Ciclo dinámico de la Administración básica para implementación de un cambio. Fuente: Stoner J, Wankel C. Administración. Prentice – Hall. México, 1990. Pág.4

**Conceptualización** es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse. **Desarrollo** es la fase en que la organización examina dónde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño. **Implementación** en la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño. **Retroalimentación** es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cuáles son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño, en miras de mejorar el desempeño integral de la compañía. **Evaluación**, en esta etapa se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo están respondiendo los objetivos.

Según Chiavenato (2000) “El desempeño, son las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.”(p. 198)

Bittel (2000), define que “El desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía.” (p.43)

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez (como se citó en Araujo & Guerra, 2007), como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo.

Además otra definición interesante es la que usa Chiavenato (como se citó en Araujo & Guerra, 2007), ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción.

En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos. También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dada por Stoner (como se citó en Araujo & Guerra, 2007), quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los

miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

Robbins y Judge (2013) explican que en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

*Desempeño de las tareas:* Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.

*Civismo:* Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizaciones, tratar a los compañeros con respecto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.

*Falta De Productividad:* Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

**Evaluación de desempeño:** La evaluación de desempeño cuenta con varios objetivos, siendo uno de ellos el cual consiste en ayudar en la dirección a que tome decisiones de recursos humanos, sobre asensos, transferencias y despidos. Las observaciones también

detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos.

¿Qué se evalúa?

Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un colaborador tendrán muchas influencias en la conducta de este último, los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de la tarea individual.

- Resultados de las tareas individuales: Los fines son más importantes que los medios, entonces debería evaluar la administración los resultados de las actividades del empleado tales como la cantidad producida por el colaborador los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un gerente de planta. La combinación de eficacia al realizar las tareas fundamentales del puesto.
- Conductas: En algunas circunstancias es difícil atribuir resultados específicos a las acciones y las conductas de los individuos que tienen puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales llegan a formar parte de un esfuerzo de grupo, en ocasiones es difícil identificar la atribución de cada uno de sus miembros, entonces se evalúa la conducta del empleado. Aquellas conductas que se evalúan no necesariamente se limitan a las que están directamente relacionadas con la productividad individual.
- Rasgos: Los rasgos de cada individuo son los que menos tienen relación con el desempeño laboral, por lo general tener una buena actitud puede mostrar en los colaboradores confianza en sí mismos y así demostrar que pueden ser confiables, dentro de su área de trabajo, demostrar dentro de la organización, experiencia ya que podría relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sería incorrecto ignorar el

hecho de que las empresas aun utilizan este tipo de riesgos para evaluar el desempeño laboral.

¿Quién realiza la evaluación de desempeño?

Dessler & Verela (2011) exponen que las evaluaciones de los supervisores inmediatos todavía es la parte esencial de la mayoría de los procesos de la evaluación. Conseguir la evaluación de un supervisor es relativamente directo y también cuenta con mucho sentido, el supervisor debería estar en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de sus colaboradores. La mayoría de las evaluaciones las realizan el supervisor inmediato del empleado.

Por costumbre, la tarea de la evaluación ha recaído en los gerentes, ya que se les consideran responsables del desempeño de sus subalternos. Puesto que muchas de las organizaciones actualmente utilizan equipos autodirigidos, trabajo a distancia y herramientas de la organización que alejan a los jefes de los empleados es posible que el supervisor inmediato no sea el mediador más confiable del desempeño de un trabajador, con frecuencia se les solicita a los compañeros e incluso a los subalternos, que formen parte del proceso.

Tipos de evaluación de Desempeño

- *Evaluación por parte de los colegas (pares)*: Se realiza la evaluación de un trabajador por parte de los colegas (pares) gana más prestigio. Un empleado que es seleccionado para una evaluación anual elige a una autoridad evaluadora. Entonces esta designada a un supervisor. Los estudios indican que las evaluaciones de los pares suelen ser más

efectivas y eficaces. Un estudio que se realizó colocó a estudiantes en grupo de trabajo autoadministrados. Los investigadores descubrieron que las evaluaciones por parte de los colegas tenían un impacto positivo inmediato sobre la apreciación de la comunicación abierta, la motivación en las tareas de los empleados tienen como resultado la apatía, social viabilidad grupal, cohesión y satisfacción.

- Comités evaluadores: Algunas de las empresas usan comités evaluadores, por lo general están compuestos del supervisor inmediato del trabajador, y unos tres o cuatro supervisores. Usar múltiples evaluadores resulta ser positivo puede ayudar a resolver obstáculos como el prejuicio por parte de evaluadores individuales. Ya que también llega a ofrecer un recurso para introducir en la evaluación los diferentes facetas del desempeño de un trabajador que observan diferentes personas.

- Autoevaluación: también se utiliza las autoevaluaciones del desempeño del personal de una organización, por lo común junto con las calificaciones de los supervisores. El problema esencial con las autoevaluaciones es que los empleados usualmente se califican a sí mismos más alto que como califican sus supervisores o sus colegas.

- Evaluación por parte del personal subalterno: En ciertas empresas permiten que los subalternos evalúen el desempeño de sus supervisores, un proceso que muchos denominan retroalimentación ascendente. Tal procedimiento ayuda a la alta gerencia a comprender los estilos administrativos de sus subalternos y a identificar problemas potenciales con los individuos y a tomar las medidas correctivas con cada gerente, según se requiere.

- Evaluación de 360° grados La evaluación de 360° grados denominada también evaluación integral, es una de las más utilizada hoy en días por las organizaciones, ya que

la información del desempeño se recopila completamente alrededor de un trabajador, desde sus supervisores, subalternos, colegas, y clientes internos o externos. Usualmente esto se realiza con propósitos de desarrollo en vez de que sea para aumentos de salario. El crecimiento común consiste en conseguir que quienes 33 califican llenen las encuestas de evaluaciones en línea acerca de quiénes van a calificar. Luego se reúne toda esta retroalimentación y se realizan reportes individualizados que llegan a los trabajadores evaluados. Entonces el empleado puede reunirse con su superior para desarrollar un plan de automejoría.

#### **2.4. Definición de términos básicos**

**Actitud:** Es la manifestación o el ánimo con el que frecuentamos una determinada situación, puede ser a través de una actitud positiva o actitud negativa. La actitud positiva permite afrontar una situación enfocando al individuo únicamente en los beneficios de la situación en la cual atraviesa y, enfrentar la realidad de una forma sana, positiva y efectiva. A su vez, la actitud negativa no permite al individuo sacar ningún provecho de la situación que se está viviendo lo cual lo lleva a sentimientos de frustración, resultados desfavorables que no permiten el alcance de los objetivos trazados.

**Autoevaluación:** Es un método que consiste en valorar uno mismo la propia capacidad que se dispone para tal o cual tarea o actividad, así como también la calidad del trabajo que se lleva a cabo, especialmente en el ámbito pedagógico.

**Capacitación:** Es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.

**Clima Laboral:** Es la atmosfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización, este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a características, la calidad de la cultura y de sus valores.

**Comportamiento organizacional:** Para Robbins, se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de está. Para Davis y Newstron es el estudio de la aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas (tanto individualmente o en grupo) actúan en las organizaciones.

**Comunicación:** La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización.

**Condición laboral:** Es una variable ocupacional utilizada en la investigación, que se refiere a la categoría salarial a la que pertenece el trabajador. Dentro del sector público comprende: funcionarios, empleados, obreros, Contrato Administrativo de Servicio (CAS) y practicantes.

**Condiciones de trabajo:** Según la Organización Internacional del Trabajo lo define como el conjunto de factores que influyen sobre el bienestar físico y mental de los trabajadores.

**Conflictos:** Se refiere a los antagonismos, enfrentamientos, discrepancias y pugnas laborales que constantemente se promueven entre empleadores y los empleados.

**Coordinación:** Acción de coordinar, de poner a trabajar en conjunto diferentes elementos en pos de obtener un resultado específico para una acción conjunta. Todo aquel individuo u objeto que cumple el rol de coordinador en una situación determinada, tiene como tarea principal la de planificar, organizar y ordenar las diversas tareas de quienes formarán parte de un proceso con el fin de generar ciertos resultados y, consiguientemente, triunfar en las metas establecidas. La coordinación puede darse de manera voluntaria y planificada, como así también de modo inesperado y espontáneo de acuerdo a cada situación específica.

**Cultura organizacional:** La cultura en sentido amplio es concebida como el resultado de recultivar los conocimientos humanos, materiales o inmateriales que cada sociedad dispone para relacionarse en el medio y establecer formas de comunicación entre los propios individuos o grupos de estos (Chiavenato, 1994).

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

**Desempeño:** Se denomina desempeño al grado de desenvoltura que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado.

**Equipo:** Es un grupo de dos o más personas que interactúan, discuten y piensan de forma coordinada y cooperativa, unidas con un objetivo común.

**Estrategia:** Es un patrón colectivo de decisiones que actúa sobre la formulación y despliegue de recursos de producción.

**Estrés:** Es el equilibrio entre las demandas del ambiente y los recursos disponibles del sujeto.

**Estructura:** Son las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera.

**Ética:** Consiste en el conjunto de valores morales que permite a la persona adoptar decisiones y tener un comportamiento correcto en las actividades que le corresponde cumplir en la entidad.

**Evaluación de desempeño:** Es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

**Evaluación:** Es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas.

Frederick Herzberg, psicólogo orientado al trabajo y la gestión de empresas, define la motivación como el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene. Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo...) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador.

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

**Interacción:** Es una acción recíproca entre dos o más objetos, sustancias, personas o agentes.

**Liderazgo:** Es el reconocimiento social de la capacidad y hostilidad que deben tener los equipos directivos para conducir la organización hacia la excelencia. Los líderes deben mostrar claramente su compromiso con la mejora continua, desarrollando la misión y la visión institucional implicándose y actuando en sus procesos como modelo para el resto del personal que labora en la organización y apoyándose en las instituciones colaboradoras tomando las correctas decisiones.

**Motivación:** Es un instrumento que permite a los gerentes, funcionarios, directivos ordenar la relación laboral en las organizaciones.

**Percepción:** Es la manera en la que el cerebro de un organismo interpreta los estímulos sensoriales que recibe a través de los sentidos para formar una impresión consciente de la realidad física de su entorno. También describe el conjunto de procesos mentales mediante el cual una persona selecciona, organiza e interpreta la información proveniente de estímulos, pensamientos y sentimientos, a partir de su experiencia previa, de manera lógica o significativa.

**Puesto de trabajo:** Entendemos a aquello que es tanto metafórica como concretamente el espacio que uno ocupa en una empresa, institución o entidad desarrollando algún tipo de actividad o empleo con la cual puede ganarse la vida ya que recibe por ella un salario o sueldo específico.

**Reconocimiento laboral:** Es una de las fuentes de satisfacción personal más importantes con las que cuentan las personas para sentirse a gusto con su trabajo, y por extensión con su vida.

**Remuneración:** Es el pago que pueda recibir una persona por un trabajo bien realizado. La remuneración se obtiene como parte de un acuerdo previo en el que una persona que actúa como jefe, cliente, o empleador adquiere, compra o reserva los derechos y deberes de una persona a través de un contrato hablado o escrito para que este cumpla con una serie de tareas o finalice la entrega de un producto.

**Satisfacción laboral:** Muñoz. A. (1990) La define como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”. (p, 76)

**Trabajo:** Trabajo a toda aquella actividad ya sea de origen manual o intelectual que se realiza a cambio de una compensación económica por las labores concretadas.

**Valores:** Son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

## **CAPÍTULO III**

### **PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1. Hipótesis**

##### **3.1.1. Hipótesis General**

El clima laboral influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota 2016.

##### **3.1.2. Hipótesis específicos**

H1 Las características del clima laboral en la Universidad Nacional Autónoma de Chota, son la comunicación y coordinación, el liderazgo, la motivación y el reconocimiento.

H2 Las características del desempeño laboral en la Universidad Nacional Autónoma de Chota, son la satisfacción en el puesto de trabajo, un ambiente adecuado de trabajo e interacción con los compañeros, capacitación y evaluación.

H3 Existe influencia directa entre el clima laboral y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota.

### **3.2. Variables**

#### **Variable X:**

##### **Clima Laboral**

Anzola, (2003) sostiene que “El clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.” (p,166)

Guillén y Guil, (1999), "Percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral".( p,166)

#### **Variable Y**

##### **Desempeño Laboral**

Según Chiavenato (2000) “El desempeño, son las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.”

Bittel (2000), define que “El desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía.” (p, 43)

### 3.3. Operacionalización de las variables de las hipótesis

<b>Título: “CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE CHOTA - 2016”</b>						
<b>Hipótesis</b>	<b>Definición conceptual de las variables</b>	<b>Definición operacional de las variables</b>				
		<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Índices</b>	<b>Instrumento de recolección</b>
<b>Hipótesis General</b>  El clima laboral influye significativamente en el desempeño profesional del personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota 2016.	Anzola, (2003) “El clima laboral se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.”	<b>Variable X: Clima Laboral</b>	Comunicación Y Coordinación	- Comunicación Interna. - Fluidez de la comunicación. - Coordinación con personal y áreas	Escalas	Encuesta
			Liderazgo	- Toma de decisiones y solución de problemas - Dirección de Grupo. - Respeto y respaldo al Trabajador.	Escalas	Encuesta
			Motivación Y Reconocimiento	- Realización de trabajo. - Reconocimiento de tareas. - Motivación por remuneraciones, horarios, vacaciones	Escalas	Encuesta
<b>Hipótesis Específicas</b>  <b>H1</b> Las características del clima laboral en la Universidad Nacional Autónoma de Chota, son la comunicación y coordinación, el liderazgo, la motivación y el reconocimiento.  <b>H2</b> Las características del desempeño laboral en la Universidad Nacional Autónoma de Chota, son la satisfacción en el puesto de trabajo, un ambiente adecuado trabajo e interacción con los compañeros, capacitación y evaluación.  <b>H3</b> Existe influencia directa entre el clima laboral y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota.	Chiavenato (2000) “El desempeño profesional, son las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.”	<b>Variable Y: Desempeño Laboral</b>	Satisfacción del puesto de trabajo	- Conocer tareas y responsabilidades - Información del desempeño del trabajo. - Distribución del trabajo. - Autonomía en el trabajo.	Escalas	Encuesta
			Ambiente de trabajo e Interacción	- Materiales e insumos - Ambiente de trabajo. - Relación con compañeros de trabajo - Trabajo en equipo.	Escalas	Encuesta
			Capacitación y Evaluación	- Capacitación según PDP - Replica de capacitaciones - Evaluación y resultados	Escalas	Encuesta

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **4.1. Ubicación Geográfica**

La ubicación geográfica donde se desarrollará la investigación es en el departamento de Cajamarca, provincia de Chota, distrito de Chota exactamente en el campus universitario de la Universidad Nacional Autónoma de Chota.

#### **4.2. Diseño de la Investigación**

##### **4.2.1. Por su Finalidad**

Es **APLICADA** porque busca explicar las razones del comportamiento de los trabajadores y porque tomaremos muestra para ser investigado.

##### **4.2.2. Por su nivel**

Es **CORRELACIONAL** porque busca explicar la relación entre las dos variables en investigación.

##### **4.2.3. Por su diseño de Investigación**

Es de diseño **DESCRIPTIVA** porque se busca especificar los factores que caracterizan el clima laboral y desempeño profesional del personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, teniendo en cuenta las variables.

También es de diseño **TRANSVERSAL** porque realizaremos la investigación en un momento determinado a un grupo de personas, en este caso al personal administrativo durante el año 2016.

#### **4.2.4. Por el método de Contrastación**

Es **NO EXPERIMENTAL**, porque se pretende determinar causas que explican una realidad dada pero sin manipular las variables de estudio.

### **4.3. Métodos de investigación**

#### **4.3.1. Método inductivo – deductivo**

Método que nos permite observar una situación general y posteriormente desagregarla o descomponerla en partes y cualidades peculiares como específicas de la situación en estudio, e inferir las posibles situaciones que suceden dentro de este sector.

Utilizaremos este método para observar el comportamiento frente al trabajo de los empleados en las diferentes áreas de la UNACH y posteriormente ir identificando factor por factor como es su desempeño dentro del trabajo y también analizar como el clima laboral influye en ellos.

#### **4.3.2. Método analítico – sintético**

Este método nos permitirá realizar un análisis del panorama general de la UNACH, que posteriormente, nos conllevará a situaciones más específicas en conocer muy de cerca

dicha problemática con relación al clima laboral y su influencia en el desempeño profesional de los trabajadores.

#### **4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación**

##### **4.4.1. Población**

La población objetivo de la presente investigación está representada por todo el personal administrativos de la Universidad Nacional Autónoma de Chota que asciende a 57 trabajadores.

##### **4.4.2. Muestra**

La muestra para el estudio en este trabajo de investigación será por conveniencia. El cálculo de la muestra representativa, para el recojo de información pertinente al estudio será de 57 trabajadores de las diferentes áreas administrativas, como podemos notar en este caso la población es igual a la muestra esto debido a que la institución es nueva y solo contamos con esa cantidad de trabajadores administrativos.

$$\begin{array}{c} \boxed{N = n} \\ \boxed{57 = 57} \end{array}$$

##### **4.4.3. Unidad de Análisis**

El estudio de la unidad de análisis es la Universidad Nacional Autónoma de Chota.

#### **4.4.4. Unidades de Observación**

El estudio de las unidades de observación es el personal administrativo en los cuales se encuentran, cargos de confianza, especialistas y personal de apoyo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota.

#### **4.5. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Información**

##### **4.5.1. Encuesta**

La aplicación de un cuestionario nos permitirá recoger información pertinente. Este será aplicado a los elementos que conforman la muestra mediante la aplicación de encuesta.

##### **4.5.2. Análisis de documentos**

Se hizo uso de documentos escritos y archivos de datos de computadoras. El análisis de documentos y archivos es de muchísima importancia, ya que nos permitió lograr con los objetivos de dicha investigación. Dentro del análisis de documentos se utiliza publicaciones científicas (libros y revistas), informes de investigaciones, publicaciones periódicas, estadísticas, boletines especializados, archivos, entre otros.

#### **4.6. Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información**

**4.6.1. Procesamiento de datos:** Se utilizó técnicas de estadística descriptiva para la presentación de variables y los factores de influencia en el desempeño laboral. Se utilizó las medidas de tendencia o de posición. Se utilizó software como el SPSS,

el Excel que permitió analizar y procesar dichas datos obtenidos en el estudio. Utilizaré algunas herramientas y metodologías para presentación de datos y que permitan analizar resultados idóneos.

**4.6.2. Análisis e interpretación de resultados:** Para el análisis e interpretación de resultados se realizó la sistematización de la información a través de tablas y gráficos.

#### **4.7. Equipos, materiales, insumos**

##### **Equipos:**

- ✓ Computadora
- ✓ Memorias USB
- ✓ Escáner
- ✓ Impresora
- ✓ Cámara fotográfica
- ✓ Celular

##### **Materiales:**

- ✓ papel
- ✓ lapiceros
- ✓ Lápices
- ✓ útiles de escritorio y oficina en general.

#### 4.8. Matriz de consistencia metodológica

Título: “CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE CHOTA - 2016”									
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICES	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
<p><b>Pregunta general:</b></p> <p>¿Cómo influye el clima laboral en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota en el año 2016 y qué estrategias de mejora se pueden implementar?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Analizar la influencia del clima laboral en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota en el año 2016, con la finalidad de implementar estrategias de mejora.</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>El clima laboral influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota 2016.</p>	<p><b>Variable X:</b></p> <p><b>Clima Laboral</b></p>	Comunicación Y Coordinación	- Comunicación Interna. - Fluidez de la comunicación. - Coordinación con personal y áreas	Escalas	Encuesta	Método Inductivo	Población 57 trabajadores administrativos
				Liderazgo	- Toma de decisiones y solución de problemas - Dirección de Grupo. - Respeto y respaldo al Trabajador.	Escalas	Encuesta		
				Motivación Y Reconocimiento	- Realización de trabajo. - Reconocimiento de tareas. - Motivación por remuneraciones, horarios, vacaciones	Escalas	Encuesta		
<p><b>Preguntas Auxiliares</b></p> <p>¿Cuáles son los factores que caracterizan el clima laboral en la Universidad Nacional Autónoma de Chota?</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>- Describir los factores que caracterizan al clima laboral en la Universidad Nacional Autónoma de Chota.</p>	<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>H1 Las características del clima laboral en la Universidad Nacional Autónoma de Chota, son comunicación y coordinación, el liderazgo, la motivación y el reconocimiento.</p>		Satisfacción del puesto de trabajo	- Conocer tareas y responsabilidades - Información del desempeño del trabajo. - Distribución del trabajo. - Autonomía en el trabajo.	Escalas	Encuesta	Método Deductivo	

<p>¿Cuáles son los factores que caracterizan el desempeño profesional del personal administrativo en la Universidad Nacional Autónoma de Chota en el año 2016?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el clima laboral y el desempeño profesional del personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota?</p> <p>¿Qué estrategias se pueden implementar para mejorar los problemas detectados?</p>	<p>- Analizar los factores que caracterizan el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional Autónoma de Chota.</p> <p>- Establecer la relación entre el clima laboral y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota.</p> <p>-Implementar estrategias para mejorar los problemas detectados.</p>	<p><b>H2</b> Las características del desempeño laboral en la Universidad Nacional Autónoma de Chota, son la satisfacción en el puesto de trabajo, un ambiente adecuado trabajo e interacción con los compañeros, capacitación y evaluación.</p> <p><b>H3</b> Existe influencia directa entre el clima laboral y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota.</p>	<p>Variable Y: <b>Desempeño Laboral</b></p>	<p>Ambiente de trabajo e Interacción</p> <p>Capacitación y Evaluación</p>	<p>- Materiales e insumos</p> <p>- Ambiente de trabajo.</p> <p>- Relación con compañeros de trabajo</p> <p>- Trabajo en equipo.</p> <p>- Capacitación según PDP.</p> <p>- Replica de capacitaciones.</p> <p>- Evaluación y resultados.</p>	<p>Escalas</p> <p>Escalas</p>	<p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>	<p>Método Sistemático</p>	<p>Muestra de 57 trabajadores administrativos</p>
---	---	--	---	---	--	-------------------------------	---------------------------------	---------------------------	---

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1. Presentación de Resultados

##### 5.1.1. Confiabilidad y Validez de Instrumento

Antes de la aplicación de nuestro instrumento (encuesta) se ha considerado contemplar primero la confiabilidad y validez del instrumento seleccionado, se ha considerado 34 ítem en la encuesta considerando las dos variables clima laboral y desempeño laboral, en el cual hemos obtenido resultados mayores a 0.8 utilizando el coeficientes de Alfa de Cronbach según se muestra en la tabla 1, lo que indica que el instrumento es fiable para su aplicación.

Tabla 1  
*Coficiente Alfa De Cronbach*

K	34
$\sum Vi$	33.90
VT	372.72
SECCION 1	1.030
SECCION2	0.91
VA S2	0.91
$\alpha$	0.937*
$\alpha$	* $\leq .05$

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

K	número de <u>item</u>
$\sum Vi$	sumatoria de varianzas individuales

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach basada en elementos		
Alfa de Cronbach	estandarizados	N de elementos
.937	.938	34

**5.1.2. Información general del personal Administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota.**

Para tener una apreciación del comportamiento de los trabajadores administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota y la forma cómo se relacionan las variables consideradas, primero debemos presentar datos generales obtenidos al aplicar la encuesta de recolección de información, la misma que se agrupa según el cuadro siguiente.

Tabla 2  
*Información general de la UNACH*

Tipo / Indicador	Sexo	Edad	Condición Laboral	Tiempo de trabajo en puesto actual	Tiempo de trabajo en UNACH
	GN-01	GN-02	GN-03	GN-04	GN-05
N	57	57	57	57	57
Media	1.47	2.40	2.32	1.54	1.37
Mediana	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00
Moda	1	2	3	2	1
Desviación estándar	0.504	0.678	0.760	0.503	0.587
Varianza	0.254	0.459	0.577	0.253	0.344
Mínimo	1	1	1	1	1
Máximo	2	4	3	2	3

Fuente: Encuesta para la medición del Clima Laboral y Desempleo Laboral

Para el procesamiento de la data se trabajó en el SPSS24 y se tomaron los siguientes valores para los ítems:

**Sexo:** 1 = Masculino, 2 = Femenino

**Edad:** 1 =Menos de 25 años, 2 = entre 25 y 35 años, 3 = entre 36 y 45 años, 4 = entre 46 y 55 años; 5 = más de 55 años.

**Condición Laboral:** 1 = Cargo de confianza, 2 = Especialista, 3 = Apoyo administrativo.

**Tiempo de Trabajo en UNACH:** 1 = menos de 2 años, 2 = entre 2 y 9 años, 3= Más de 9 años.

**Tiempo de Trabajo en el puesto actual:** 1 = menos de 2 años, 2 = entre 2 y 9 años, 3 = Más de 9 años.

Realizada el traslado de datos para el procesamiento del mismo en el SPSS24 se procedió a tabular la frecuencia y porcentaje de cada indicador tal como se muestra a continuación:

Tabla 3  
*Sexo de trabajadores*

Sexo			
Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Masculino	30	52.6	52.6
Femenino	27	47.4	100.0
Total	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

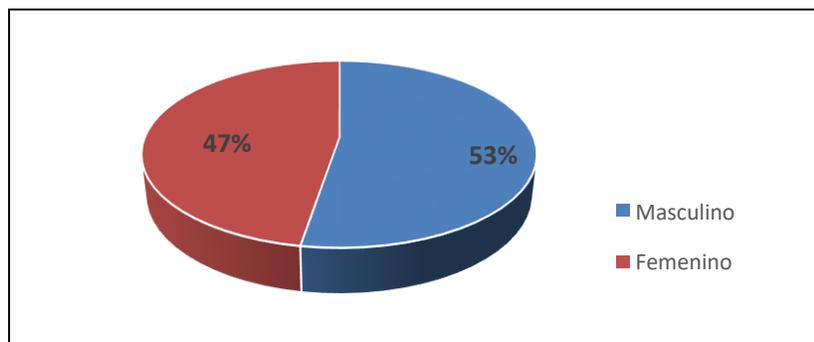


Figura 3. Sexo de Trabajadores

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la tabla 3, podemos notar que del total del personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, está conformado por 30 personas que son de sexo masculino y 27 personas de sexo femenino, donde podemos indicar que la diferencia no

es muy significativa. De este grafico podemos indicar que en la UNACH no hay diferencia significativa con relación al sexo de los trabajadores.

Tabla 4  
*Edad de trabajadores*

Rango	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menos de 25 años	4	7.0	7.0
Entre 25 y 35 años	28	49.1	56.1
Entre 36 y 45 años	23	40.4	96.5
Entre 46 y 55 años	2	3.5	100.0
Total	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

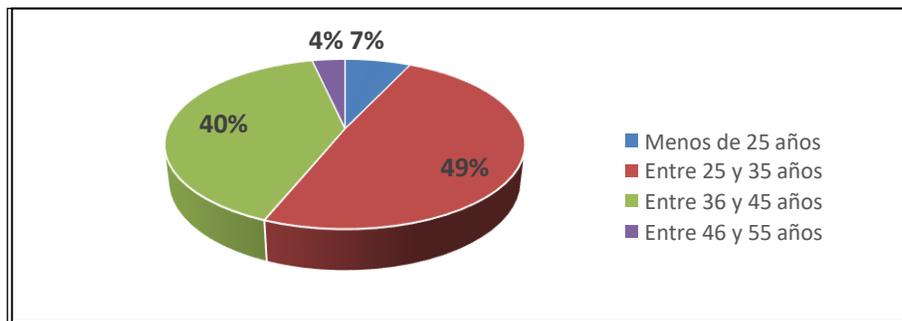


Figura 4. Edad de Trabajadores

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos – UNACH

En la figura 4, podemos determinar que del total del personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota es el siguiente: 7% son trabajadores que su edad es menos de 25 años un porcentaje poco significativo, además notamos que el 49% son trabajadores con una edad entre 25 y 36 años, seguido por un 40% con una edad entre los 36 y 45 años de edad también un porcentaje significativo, finalmente notamos que con un porcentaje de 4% oscilan trabajadores con edad entre los 46 y 55 años, de lo cual podemos indicar que la UNACH con relación a la edad de sus trabajadores cuenta con una captación de talento humano joven.

Tabla 5  
*Condición laboral de los trabajadores*

Condición Laboral	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Cargo de Confianza	10	17.5	17.5
Especialista	19	33.3	50.9
Apoyo Administrativo	28	49.1	100.0
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100.0</b>	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos – UNACH

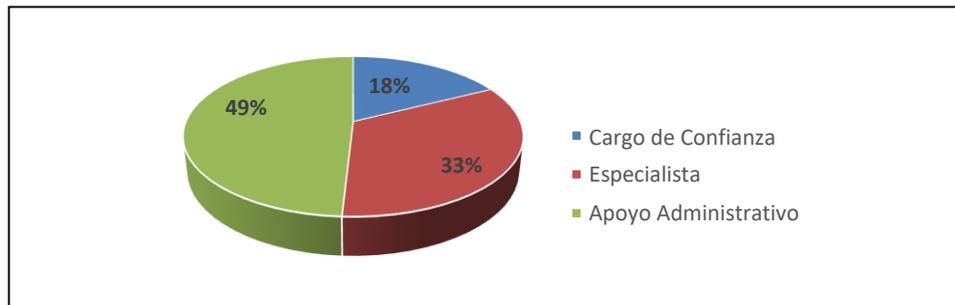


Figura 5. Condición Laboral de los Trabajadores

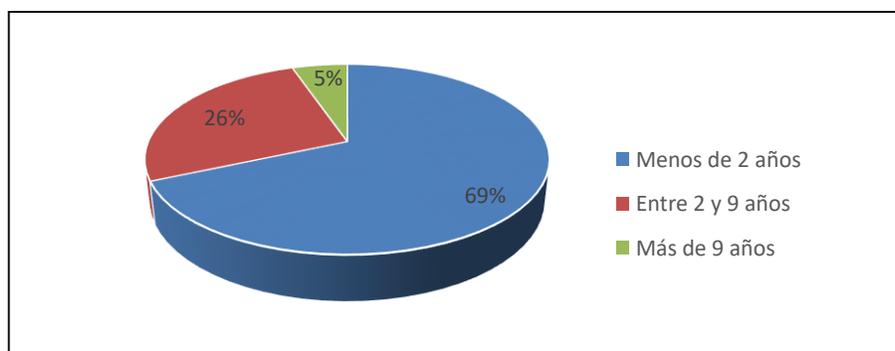
Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la figura 5, podemos determinar que del total del personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota es el siguiente: se cuenta con 10 cargos de confianza que representa el 18% del monto total, 19 especialistas con una representación de 33% del monto total y un número significativo del personal es el del apoyo administrativo con 28 trabajadores y un porcentaje de 49% del monto total.

Tabla 6  
*Tiempo de trabajo de los trabajadores en UNACH*

Rango	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menos de 2 años	39	68.4	68.4
Entre 2 y 9 años	15	26.3	94.7
Más de 9 años	3	5.3	100.0
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100.0</b>	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH



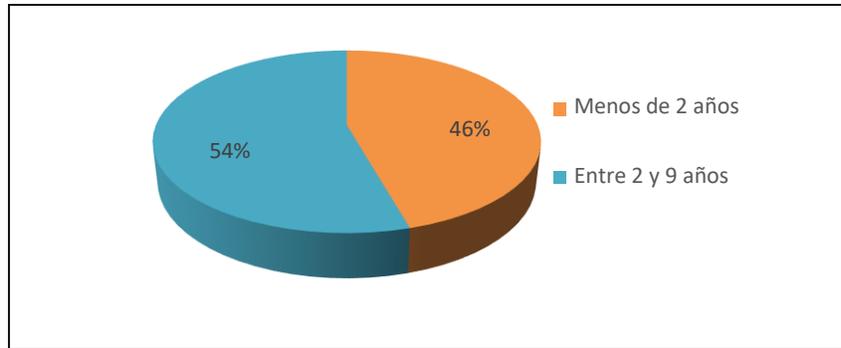
*Figura 6. Tiempo de Trabajo de los Trabajadores en UNACH*  
 Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la tabla 6 y figura 6 podemos identificar el tiempo de trabajo que viene laborando todos los trabajadores administrativos de la UNACH se observa que 39 trabajadores que representa 69% viene trabajando menos de 2 años, 15 trabajadores que representa un 26% labora en el UNACH entre 2 y 9 años, finalmente han respondido solo 3 persona trabajan más de 9 años haciendo un porcentaje de 5% del total. Podemos mencionar que en su mayoría los trabajadores administrativos son trabajadores nuevos en la institución, esto a las constantes renuncias de los trabajadores y cambio de personal que se presenta con frecuencia en la UNACH.

Tabla 7  
*Tiempo de trabajo de los trabajadores en el puesto*

Rango	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menos de 2 años	26	45.6	45.6
Entre 2 y 9 años	31	54.4	100.0
Total	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH



*Figura 7.* Tiempo de trabajo de los trabajadores en el puesto  
Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la tabla 7 y figura 7, se muestra el tiempo de trabajo de los trabajadores en el puesto en la Universidad Nacional Autónoma de Chota, 26 trabajadores indicaron que llevan menos de 2 años laborando en su puesto de trabajo con relación al porcentaje muestra un 46% del total y 31 personas indicaron que trabajan en el puesto de trabajo entre 2 y 9 años, podemos mencionar con relación a estos resultados que el 46% del personal administrativo está iniciando a ganar experiencia en relación al su puesto de trabajo y el 56% ya ido obteniendo experiencia en sus funciones inmersas en su puesto de trabajo.

### 5.1.3. Características del Clima laboral en la Universidad Nacional Autónoma de Chota.

Para el procesamiento en el SPSS de todos los ítems de esta variable se han considerado los siguientes valores (Ver Tabla 8): Nunca = 1 ítem insatisfactorio Casi Nunca = 2 ítem mínimo A veces = 3 ítem estándar Casi Siempre = 4 ítem bueno, por sobre el estándar, Siempre = 5 ítem adecuado

*Tabla 8*  
*Características del Clima Laboral en la Universidad Nacional Autónoma de Chota*

DIMENCIÓN	COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN						LIDERAZGO						MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO					
Tipo / Indicador	La comunicación interna dentro de mi área funciona correctamente.	Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo	Los comunicados para participación de actividades llegan a tiempo.	Cuando ingresé a trabajar me informaron sobre mis funciones de trabajo	Me resulta fácil la comunicación con mi jefe de área.	Me resulta fácil coordinar con personal de otras áreas de la UNACH.	Mi jefe toma decisiones con la participación del personal del área.	Mi jefe soluciona los problemas de manera eficaz.	Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe.	Mi jefe se preocupa por mantener y dirigir un buen clima laboral.	Mi jefe demuestra un dominio técnico y conocimiento de sus funciones.	Mi jefe respeta las diferencias culturales, sexo y religión.	En la UNACH se preocupan por conocer mis necesidades e intereses.	Mis opiniones son escuchadas y me hacen participar de las decisiones.	Me siento motivado para realizar mi trabajo.	En la UNACH se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.	Las autoridades de la UNACH se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal.	Las condiciones laborales como: remuneraciones, horarios, vacaciones; son satisfactorias y motivan mi trabajo.
	CL-01	CL-02	CL-03	CL-04	CL-05	CL-06	CL-07	CL-08	CL-09	CL-10	CL-11	CL-12	CL-13	CL-14	CL-15	CL-16	CL-17	CL-18
N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Media	4.12	4.00	3.46	3.40	4.40	4.09	3.82	3.84	2.96	4.16	4.16	4.54	2.53	3.14	3.79	3.09	3.09	3.28
Mediana	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	3.00	5.00	4.00	5.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00
Moda	4	4	3	5	5	4	4	4	3	5	5	5	3	3	4	3	3	3
Desviación estándar	0.847	0.926	0.965	1.635	0.799	0.662	0.909	0.727	1.034	1.131	0.862	0.867	1.071	1.008	0.995	1.040	1.299	1.114
Varianza	0.717	0.857	0.931	2.674	0.638	0.439	0.826	0.528	1.070	1.278	0.742	0.753	1.147	1.016	0.991	1.081	1.689	1.241
Mínimo	2	2	1	1	2	3	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5

Fuente: Encuesta para la medición del Clima Laboral y Desempeño Laboral

Para poder sintetizar los indicadores se los numeró anteponiendo CL, que nos indica que es un indicador de cada una de la dimensiones consideradas de la variableClima Laboral de la Universidad Nacional Autónoma de Chota.

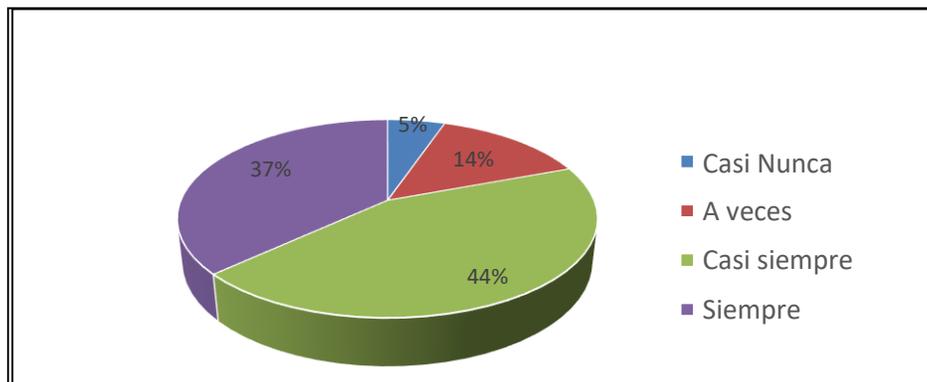
**- Dimensión Comunicación y Coordinación:**

*Tabla 9*

*La comunicación interna dentro de mi área funciona correctamente*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	3	5.3	5.3
A veces	8	14.0	19.3
Casi siempre	25	43.9	63.2
Siempre	21	36.8	100.0
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100.0</b>	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos –UNACH



*Figura 8. La Comunicación Interna Dentro De Mi Área Funciona Correctamente*

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la figura 08, podemos observar las respuestas de los trabajadores administrativos de la UNACH con relación al indicador de la comunicación interna, 3 personas con una satisfacción mínima con un porcentaje de 5% del monto total, 8 personas respondieron que la comunicación interna es regular con un porcentaje de 14% del monto total, 25 trabajadores respondieron que la comunicación interna es buena con un porcentaje de

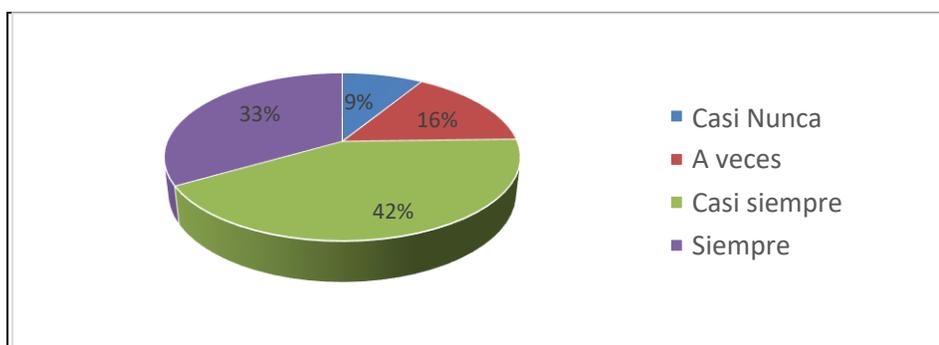
44% del total 21 trabajadores indicaron que la comunicación interna dentro de UNACH es la adecuada con un porcentaje de 37% del monto total.

*Tabla 10*

*Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	5	8.8	8.8
A veces	9	15.8	24.6
Casi siempre	24	42.1	66.7
Siempre	19	33.3	100.0
Total	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH



*Figura 9. Recibo la Información Necesaria para Desarrollar Correctamente mi Trabajo*

En la tabla 10 y figura 9, observamos las respuestas de los trabajadores con respecto a la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo de los cuales 5 trabajadores mencionaron que casi nunca reciben la información necesaria esto representando en porcentajes nos arroja 9% del monto total, 9 trabajadores indicaron que a veces reciben la información necesaria representado con un porcentaje de 16% del monto total, 24 trabajadores respondieron que casi siempre les brindan la información necesaria esto es bueno para el clima laboral representa un 33% del monto total.

Tabla 11

*Los comunicados para participación de actividades llegan a tiempo*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Nunca</b>	2	3.5	3.5
<b>Casi Nunca</b>	4	7.0	10.5
<b>A veces</b>	26	45.6	56.1
<b>Casi siempre</b>	16	28.1	84.2
<b>Siempre</b>	9	15.8	100.0
<b>Total</b>	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos – UNACH

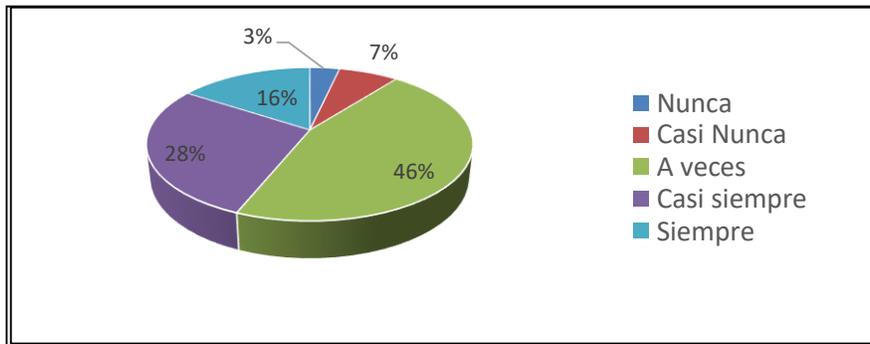


Figura 10. Los comunicados para participación de actividades llegan a tiempo. Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la tabla 11 y figura 10 podemos mencionar las respuestas de los trabajadores con respecto la recepción de los comunicados para participación de actividades llegan a tiempo donde contestaron de la siguiente manera: 2 trabajadores indicaron que nunca llegan a tiempo, 4 trabajadores mencionaron que casi nunca, 26 trabajadores indicaron que a veces le llega a tiempo, 16 trabajadores respondieron que casi siempre llegan a tiempo y 9 trabajadores mencionaron que siempre llega a tiempo. Del gráfico podemos indicar que el 46% de los trabajadores respondieron que casi siempre les llega la información a tiempo y con relación a los valores mostrados en las respuestas de los

trabajadores se debe mejorar para tener un mejor clima laboral debido a que al no tener los comunicados a tiempo puede generar malestar en el emisor.

Tabla 12  
*Cuando ingresé a trabajar me informaron sobre mis funciones de trabajo*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	15	26.3	26.3
Casi Nunca	2	3.5	29.8
A veces	6	10.5	40.4
Casi siempre	13	22.8	63.2
Siempre	21	36.8	100.0
Total	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

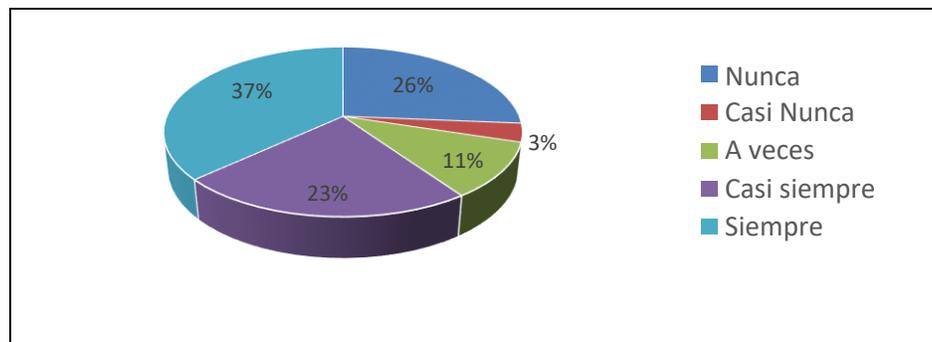


Figura 11. Cuando ingresé a trabajar me informaron sobre mis funciones de trabajo.

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la tabla 12 y figura 11, observamos las respuestas de los trabajadores con respecto a la información proporcionada cuando ingresaron a trabajar y las respuestas fueron las siguientes: 15 trabajadores mencionaron que nunca la recibieron, 2 personas mencionaron que casi nunca la obtuvieron, 6 trabajadores mencionaron que a veces si se les proporciono, 13 trabajadores indicaron que sí se les proporcionó información y 21 trabajadores mencionaron que si se les proporcionó información sobre sus funciones de

trabajo. Podemos rescatar del gráfico 9 que el mayor porcentaje tiene el valor de siempre con un porcentaje de 37% del monto total.

Tabla 13

*Me resulta fácil la comunicación con mi jefe de área*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	3	5.3	5.3
A veces	2	3.5	8.8
Casi siempre	21	36.8	45.6
Siempre	31	54.4	100.0
Total	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

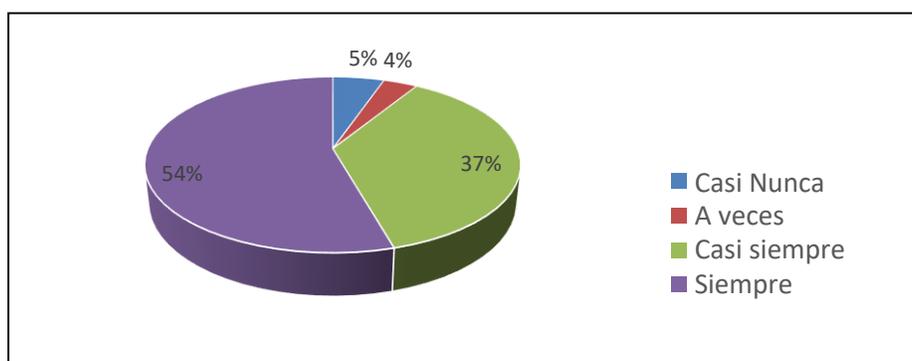


Figura 12. Me resulta fácil la comunicación con mi jefe de área.

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

De la tabla 13 y figura 12 mencionaremos las respuestas de los trabajadores con relación a si le resulta fácil comunicarse con su jefe, en sus respuestas indicaron lo siguiente: 3 trabajadores respondieron que casi nunca pueden comunicarse con su jefe de área, 2 trabajadores indicaron que a veces les resulta fácil la comunicación con su jefe, 21 trabajadores mencionaron que casi siempre les resulta fácil comunicarse con su jefe y 31 trabajadores respondieron que siempre le es fácil comunicarse con su jefe.

Tabla 14

*Me resulta fácil coordinar con personal de otras áreas de la UNACH*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	10	17.5	17.5
Casi siempre	32	56.1	73.7
Siempre	15	26.3	100.0
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100.0</b>	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

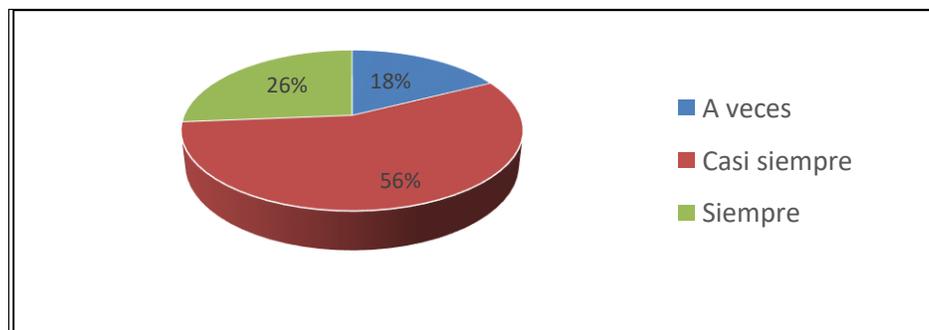


Figura 13. Me resulta fácil coordinar con personal de otras áreas de la UNACH. Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la tabla 14 y figura 13, con relación si al trabajador le resulta fácil coordinar con el personal de otras áreas las respuestas de los trabajadores fueron las siguientes: 10 trabajadores menciono que a veces puede coordinar, 32 trabajadores respondieron que casi siempre puede coordinar y 15 trabajadores indicó que siempre. Según el gráfico 11 se rescata que el 56% de los trabajadores casi siempre les resulta fácil coordinar con personal de otras áreas de la UNACH, el 26% de los trabajadores mencionaron que siempre les resulta fácil coordinar con personal de otras áreas de la UNACH.

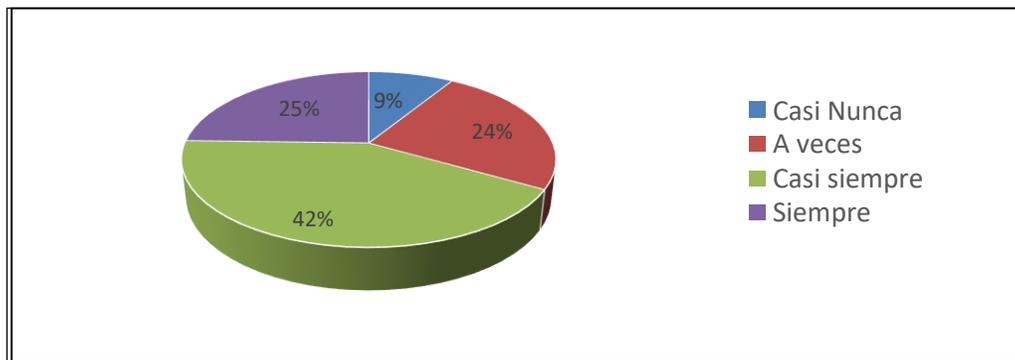
- **Dimensión Liderazgo:**

Tabla 15

*Mi jefe toma decisiones con la participación del personal del área*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	5	8.8	8.8
A veces	14	24.6	33.3
Casi siempre	24	42.1	75.4
Siempre	14	24.6	100.0
Total	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH



*Figura 14.* Mi jefe toma decisiones con la participación del personal del área. Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la figura 14, en la cual se le pregunta a los trabajadores con respecto a si su jefe toma decisiones con la participación del personal del área los encuestados respondieron con un porcentaje de 42% que casi siempre su jefe toma decisiones junto con el personal, lo que es bueno para la UNACH, también podemos notar que el 25% de los trabajadores mencionaron que siempre, un 24% de los trabajadores menciono que a veces sucede lo preguntado y un 9% del total de los encuestados menciona que casi nunca su jefe toma decisiones con la participación del personal del área.

Tabla 16  
*Mi jefe soluciona los problemas de manera eficaz*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Casi Nunca</b>	1	1.8	1.8
<b>A veces</b>	17	29.8	31.6
<b>Casi siempre</b>	29	50.9	82.5
<b>Siempre</b>	10	17.5	100.0
<b>Total</b>	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

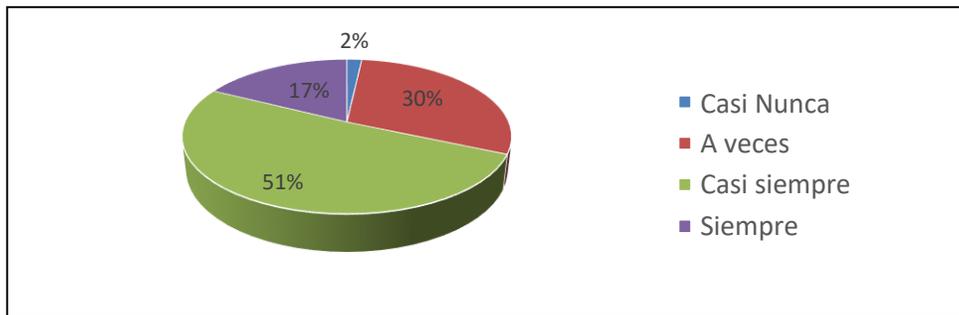


Figura 15. *Mi jefe soluciona los problemas de manera eficaz*  
 Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la tabla 16 y la figura 15, con respecto a la pregunta si mi jefe soluciona los problemas de manera eficaz, los trabajadores encuestados respondieron según el detalle: 1 persona contestó que casi nunca soluciona los problemas, 17 trabajadores mencionó que a veces su jefe soluciona los problemas, 29 trabajadores mencionó que casi siempre su jefe soluciona problemas y 10 trabajadores mencionó que siempre su jefe soluciona los problemas de manera eficaz. En el gráfico se puede mostrar los porcentajes como se muestra el 51% del total respondió que casi siempre su jefe soluciona los problemas, el 17% indicó que siempre su jefe soluciona los problemas, un 30% mencionó que a veces y un 2% indicó que casi nunca como respuestas a los preguntado, podemos decir que la

mayoría no se pone de acuerdo esto se ve en los porcentajes que no son uniformes pero siempre predominará el porcentaje más alto en este caso el 51% total.

Tabla 17  
*Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	5	8.8	8.8
Casi Nunca	12	21.1	29.8
A veces	24	42.1	71.9
Casi siempre	12	21.1	93.0
Siempre	4	7.0	100.0
Total	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

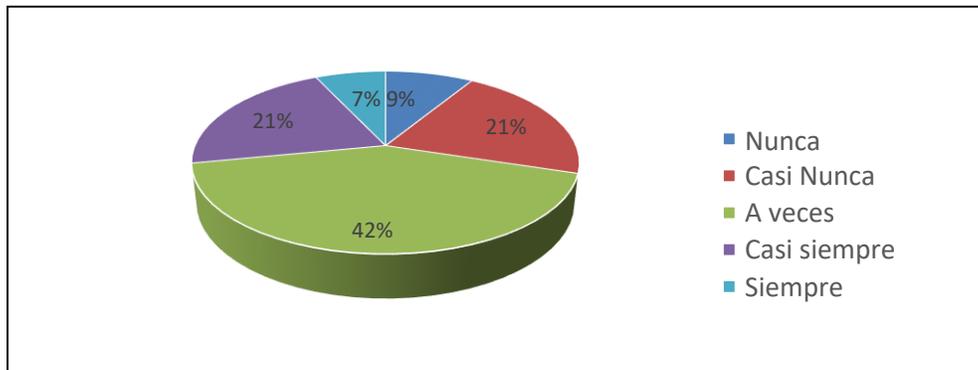


Figura 16. Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe. Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la figura 16, puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe, los encuestados al igual que en el indicador anterior preocupa que tan sólo un 42% (a veces), tenga como respuesta que pueda tomar decisiones, con un 7% (nunca) preocupa que haya personal que no pueda tomar decisiones sin consultar con su jefe, el 9% de los encuestados menciono que nunca puede realizar con lo preguntado, se tiene coincidentemente un porcentaje de 21% en casi nunca y casi siempre.

Tabla 18

*Mi jefe se preocupa por mantener y dirigir un buen clima laboral*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	3	5.3	5.3
Casi Nunca	3	5.3	10.5
A veces	5	8.8	19.3
Casi siempre	17	29.8	49.1
Siempre	29	50.9	100.0
Total	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

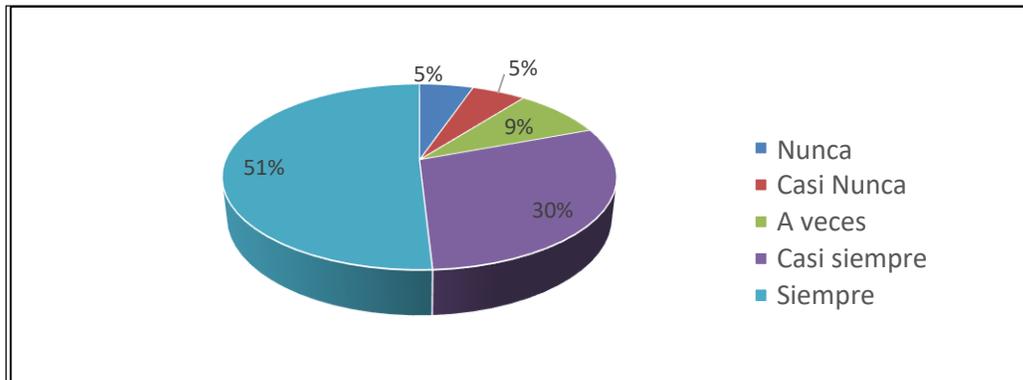


Figura 17. Mi jefe se preocupa por mantener y dirigir un buen clima laboral. Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la figura 17, nos muestra las respuestas en porcentajes de lo preguntando si mi jefe se preocupa por mantener y dirigir un buen clima laboral, las respuestas por parte del personal administrativo que se muestra esta figura son las siguientes: Un 51% respondió que siempre, 30% menciona que casi siempre, 9% a veces, 5% casi nunca y nunca respectivamente, las respuestas no son uniformes de los trabajadores. Podemos indicar que la mayoría de trabajadores se sienten satisfechos con el actuar de sus jefes tanto en la preocupación como en la dirección del clima laboral.

Tabla 19

*Mi jefe demuestra un dominio técnico y conocimiento de sus funciones*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	2	3.5	3.5
A veces	11	19.3	22.8
Casi siempre	20	35.1	57.9
Siempre	24	42.1	100.0
Total	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

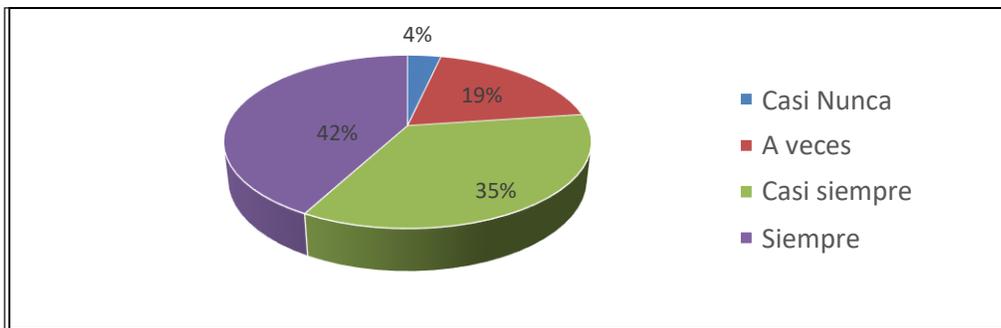


Figura 18. Mi jefe demuestra un dominio técnico y conocimiento de sus funciones. Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la figura 18, mi jefe demuestra un dominio técnico y conocimiento de sus funciones, podemos indicar que el 4% respondió que casi nunca lo hace, el 19% respondió que a veces lo realiza, el 35 % menciono que casi siempre lo realiza y el 42% de los trabajadores respondió que siempre lo realiza y este valor indica que es muy adecuado. Del total de trabajadores están conforme con el dominio técnico y conocimiento de las funciones de su jefe, esto es favorable para mantener un clima laboral sano, sin embargo un 35% y no significativo indicaron que casi siempre sucede esto lo que es necesario que se trabaje a mejorar para que en adelante no afecte el clima laboral que la entidad desea.

Tabla 20  
*Mi jefe respeta las diferentes culturas, sexo y religión*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	4	7.0	7.0
A veces	2	3.5	10.5
Casi siempre	10	17.5	28.1
Siempre	41	71.9	100.0
Total	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

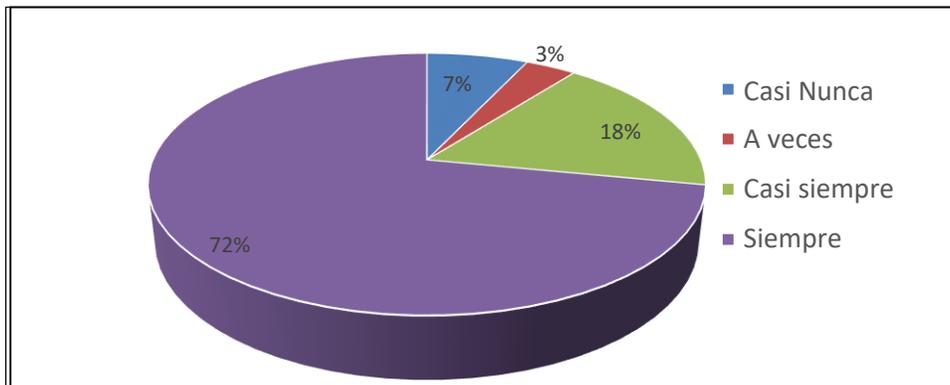


Figura 19. Mi jefe respeta las diferentes culturas, sexo y religión.

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la figura 19, con la interrogante ¿mi jefe respeta las diferencias culturas, sexo y religión, los trabajadores administrativos de la universidad, respondieron favorablemente con un 72% que siempre lo hace, 18% respondió que casi siempre lo realiza, el 3% de los trabajadores menciono que a veces y el 7% indico que casi nunca lo hace, del total de los encuestados podemos decir que es un buen porcentaje favorable con respecto a lo preguntado, sin embargo hay que tener en cuenta existen respuestas que a veces y casi nunca, de esto debemos tomar las medidas necesarias puesto que según los autores mencionados en este trabajo de investigación, estos factores influyen según la teorías y

definiciones de clima organizaciones en el desarrollo de un adecuado ambiente de trabajo dentro de la organización.

Tabla 21  
*En la UNACH se preocupan por conocer mis necesidades e intereses*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	13	22.8	22.8
Casi Nunca	13	22.8	45.6
A veces	19	33.3	78.9
Casi siempre	12	21.1	100.0
Total	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

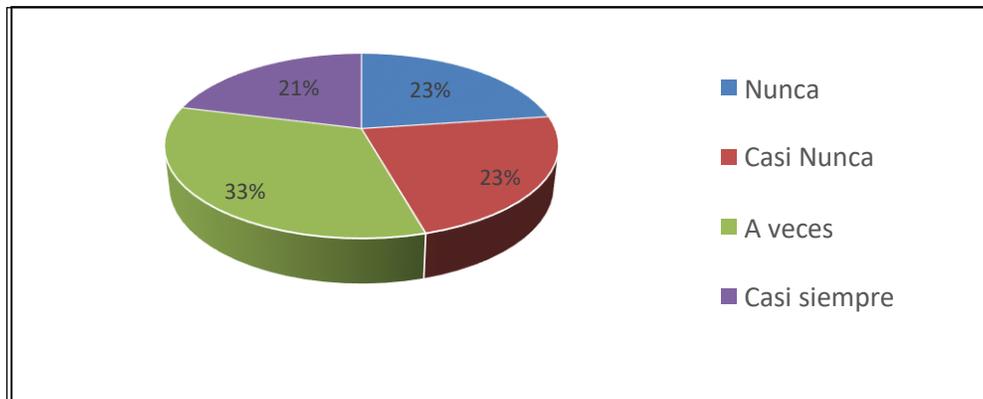


Figura 20. En la UNACH se preocupan por conocer mis necesidades e intereses. Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la figura 20, en la interrogante ¿UNACH se preocupa por conocer mis necesidades e intereses?, los encuestados respondieron de la siguiente manera, el 23% respondió que nunca se preocupa, 23% respondieron de igual forma, 33% respondió que a veces y 21% menciona que casi siempre lo hace, de estos resultados podemos mencionar que la mayoría de los encuestados mencionan que a veces en la institución ven la preocupación

por conocer sus necesidades, de esto debemos tener en cuenta para tomar las acciones necesarias.

Tabla 22  
*Mis opiniones son escuchadas y me hacen participe de las decisiones*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	3	5.3	5.3
Casi Nunca	10	17.5	22.8
A veces	26	45.6	68.4
Casi siempre	12	21.1	89.5
Siempre	6	10.5	100.0
Total	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

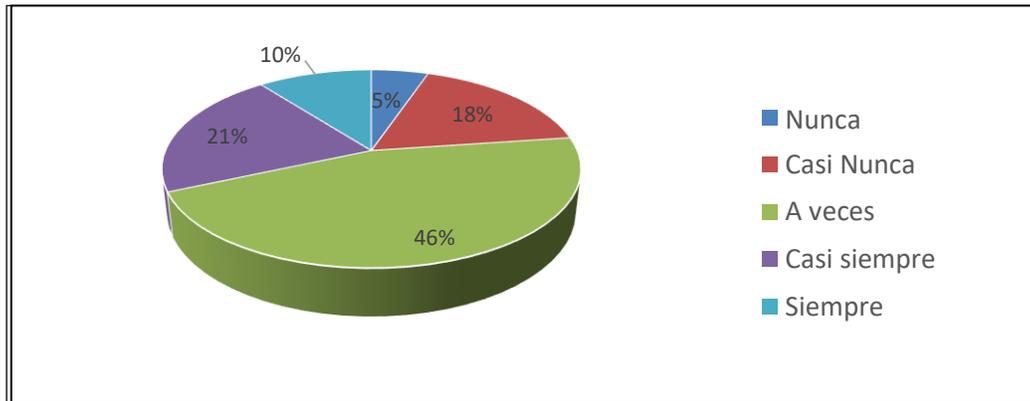


Figura 21. Mis opiniones son escuchadas y me hacen participe de las decisiones. Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos – UNACH

En la figura 21, se preguntó mis opiniones son escuchadas y me hacen participe de las decisiones, encontramos que las respuestas de los trabajadores fueron de las siguiente manera: 5% indicaron que nunca sucede, 18% respondió que casi nunca lo hace, 46% que es el porcentaje más alto donde indicaron que a veces lo hace, un 21.% indicó que casi siempre lo hace y 10% respondió que siempre sus opiniones son escuchadas, sin embargo hay que preocuparnos por el porcentaje mayor de que solo a veces son escuchados.

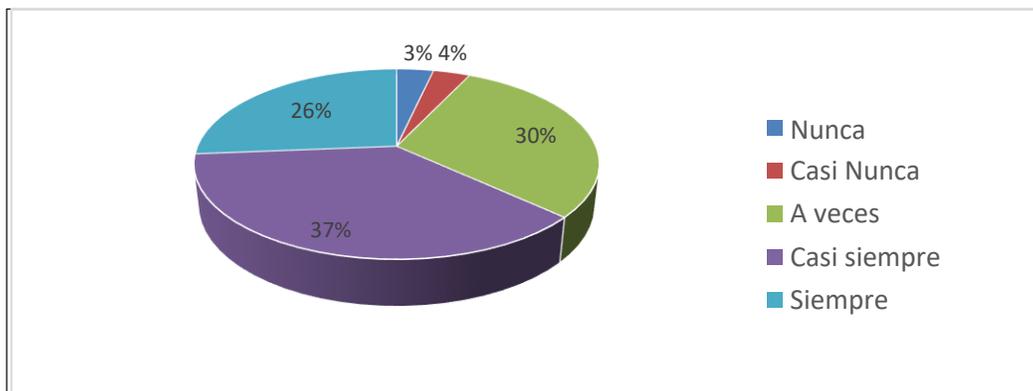
- **Motivación y Reconocimiento:**

Tabla 23

*Me siento motivado para realizar mi trabajo*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	3.5	3.5
Casi Nunca	2	3.5	7.0
A veces	17	29.8	36.8
Casi siempre	21	36.8	73.7
Siempre	15	26.3	100.0
Total	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH



*Figura 22. Me siento motivado para realizar mi trabajo.*

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos – UNACH

En la figura 22, me siento motivado para realizar mi trabajo, los trabajadores respondieron que 3% nunca se siente motivado, 4% indicó que casi nunca se siente motivado, 30% respondió que a veces, 37% de los trabajadores menciono que casi siempre se encuentra motivado para desarrollar su trabajo y cómo podemos notar es un porcentaje favorable para la entidad, no podemos dejar de mencionar el 26% de los trabajadores menciono que siempre se encuentran motivados. De las respuestas dadas por parte del personal administrativo podemos mencionar que la mayoría del personal se encuentra motivado para realizar su trabajo.

Tabla 24

En la UNACH se reconocen adecuadamente las tareas que realizo

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	3	5.3	5.3
Casi Nunca	13	22.8	28.1
A veces	23	40.4	68.4
Casi siempre	12	21.1	89.5
Siempre	6	10.5	100.0
Total	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

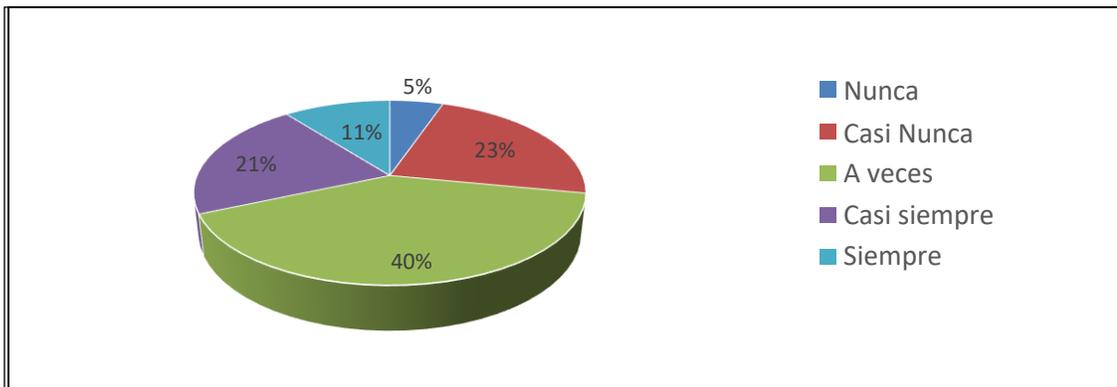


Figura 23. En la UNACH se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la figura 23, en la UNACH se reconocen adecuadamente la tareas que realizó, los trabajadores encuestados mencionaron lo siguiente: que nunca es reconocido 5%, casi nunca 23% respondieron que casi nunca sus tareas son reconocidas, el 40% menciona que a veces sus tarea son reconocidas por la entidad, el 21% menciona que casi siempre lo hacen y el 11% de los encuestados menciona que siempre, podemos decir que el personal administrativo no se siente satisfacción en esta característica por lo que se debe reforzar este punto en la UNACH tomando las medidas necesarias por parte de los funcionarios y autoridades, por no decir de que sería necesario implementar una estrategia ya establecida por autores que han estudiado estas variables y así poder mejorar esta característica del desempeño.

Tabla 25

*Las autoridades de la UNACH se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	7	12.3	12.3
Casi Nunca	12	21.1	33.3
A veces	19	33.3	66.7
Casi siempre	7	12.3	78.9
Siempre	12	21.1	100.0
Total	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

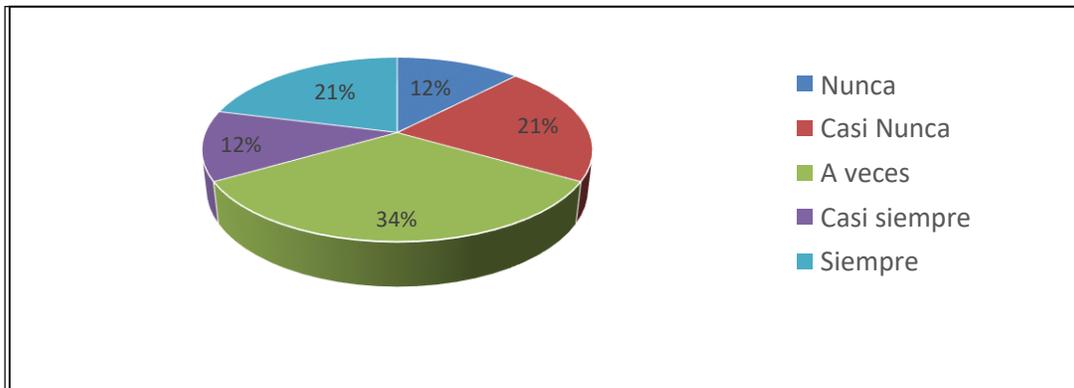


Figura 24. Las autoridades de la UNACH se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal. Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos – UNACH. Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la figura 24, las autoridades de la UNACH se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal, podemos indicar que el porcentaje más resaltante el de 34% en cual indicaron que a veces se preocupan por elevar su motivación, con un 12% respondieron que nunca, un 21% indicaron que casi nunca las autoridades muestran interés un elevado nivel de motivación, 12% del total de encuestados contestaron que casi siempre se sienten motivados y un 21% de los encuestados respondieron que siempre ven en las autoridades preocupación por mantenerles motivados, de los resultados se tendrá que trabajar en mejorar esta característica del clima laboral.

Tabla 26

*Las condiciones laborales como: remuneraciones, horarios, vacaciones; son satisfactorias y motivan mi trabajo*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	3.5	3.5
Casi Nunca	10	17.5	21.1
A veces	28	49.1	70.2
Casi siempre	4	7.0	77.2
Siempre	13	22.8	100.0
Total	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

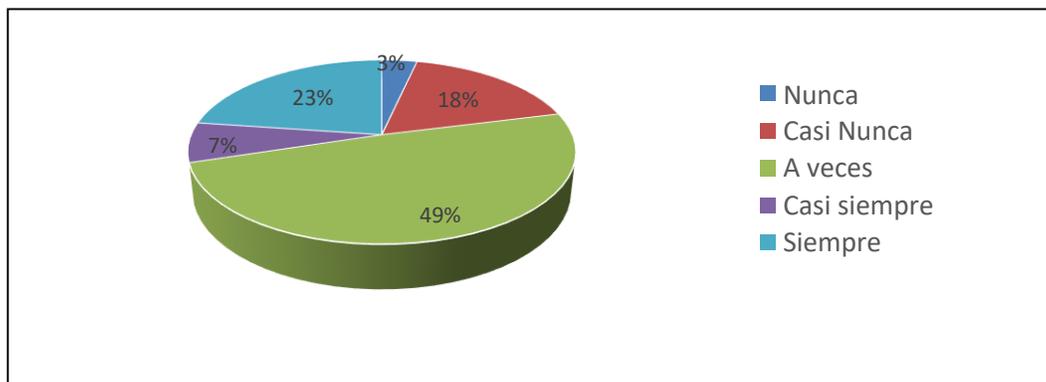


Figura 25. Las condiciones laborales como: remuneraciones, horarios, vacaciones; son satisfactorias y motivan mi trabajo. Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la figura 25, los encuestados respondieron a la interrogante ¿Las condiciones laborales como: remuneraciones, horarios, vacaciones; son satisfactorias y motivan mi trabajo? Indicaron que en un 49% a veces considera que las condiciones laborales los motiva dentro del trabajo, el 18% indica que casi nunca les motiva y no son satisfactorias las condiciones laborales, el 23% indicó que siempre se encuentran motivados en el trabajo, podemos interpretar estos resultados indicando que los trabajadores necesitan mejores condiciones laborales para sentirse mejor motivados y poder desempeñar un mejor trabajo.

### 5.1.4. Características del Desempeño laboral en la Universidad Nacional Autónoma de Chota.

Tabla 27

Características del desempeño laboral en la Universidad Nacional Autónoma de Chota.

DIME NSION	D1: SATISFACCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO						D2: AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN						D3: CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN			
	Mis funciones y responsabilidades están definidas y las desempeño con mucha satisfacción.	El trabajo en mi área está bien organizada.	En mi área las tareas de trabajo se encuentran bien distribuidas.	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades con normalidad.	Recibo información de cómo desempeño mi trabajo.	Dispongo de los materiales y recursos para realizar mi trabajo.	Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad.	Las herramientas informáticas que utilizo son las adecuadas a las necesidades de mi trabajo.	La relación con mis compañeros de trabajo es buena.	Existe colaboración por parte de los compañeros para sacar adelante las tareas.	Me siento parte del equipo de trabajo.	El ambiente de trabajo me produce stress.	Recibo capacitación para actualizar el conocimiento en mi trabajo y realizo la réplica a mis compañeros de trabajo.	Mis necesidades en el PDP han sido atendidas.	Me evalúan constantemente y me informan los resultados.	Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño.
Tipo / Indicador	DL-01	DL-02	DL-03	DL-04	DL-05	DL-06	DL-07	DL-08	DL-09	DL-10	DL-11	DL-12	DL-13	DL-14	DL-15	DL-16
N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Media	4.47	3.89	3.88	4.19	3.07	3.89	3.37	3.81	4.47	4.12	4.21	2.93	2.82	2.81	2.33	2.82
Mediana	5.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00
Moda	5	4	4	4 <sup>a</sup>	3	4	4	4	5	4	5	3	3 <sup>a</sup>	3	2	3
Desviación estándar	0.847	0.748	0.927	0.789	0.979	0.838	1.205	0.789	0.658	0.734	0.959	0.997	1.297	1.060	1.123	1.390
Varianza	0.718	0.560	0.860	0.623	0.959	0.703	1.451	0.623	0.432	0.538	0.919	0.995	1.683	1.123	1.262	1.933
Mínimo	1	2	2	2	1	2	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

Para poder sintetizar los indicadores se los numeró anteponiendo DL, que nos indica que es un indicador de cada una de la dimensiones consideradas de la variable Satisfacción Laboral de la Universidad Nacional Autónoma de Chota.

**- Satisfacción de Trabajo:**

Tabla 28

Mis funciones y responsabilidades están definidas y las desempeño con mucha satisfacción

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	1.8	1.8
Casi Nunca	1	1.8	3.5
A veces	4	7.0	10.5
Casi siempre	15	26.3	36.8
Siempre	36	63.2	100.0
Total	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

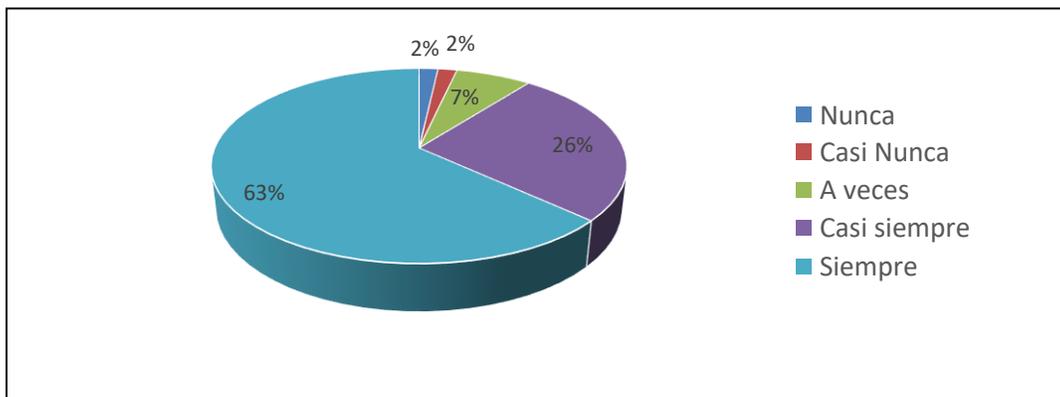


Figura 26. Mis funciones y responsabilidades están definidas y las desempeño con mucha satisfacción. Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la figura 26, con relación a mis funciones y responsabilidad están definidas y las desempeño con mucha satisfacción, el 63% de los trabajadores encuestados indicaron que siempre lo realizan con mucha satisfacción y en un porcentaje similar de 2% respondieron que nunca y casi nunca lo hacen.

Tabla 29  
El trabajo en mi área está bien organizada

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	1	1.8	1.8
A veces	16	28.1	29.8
Casi siempre	28	49.1	78.9
Siempre	12	21.1	100.0
Total	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

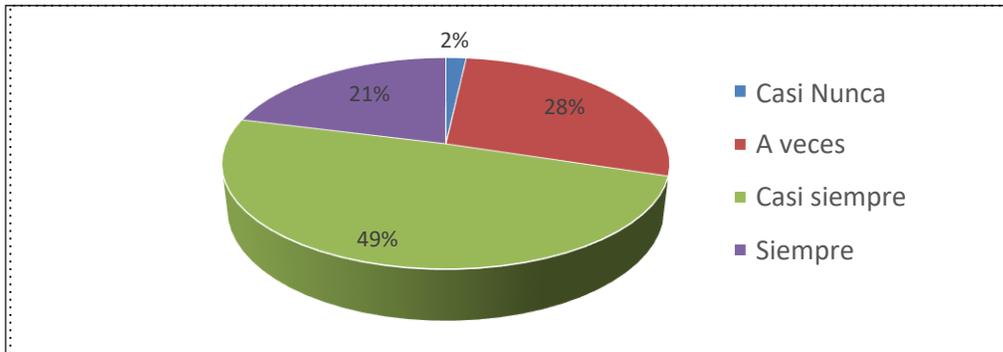


Figura 26. El trabajo en mi área está bien organizada.

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la figura 26, donde se les preguntó si el trabajo en mi área está bien organizada podemos mencionar que el 49% del total de los encuestados respondieron que casi siempre lo está, podemos indicar que es favorable, la entidad debe considerar esta característica como una fortaleza para seguir mejorando el ambiente laboral del personal administrativo, sin embargo también existe una población de 28% que respondieron que a veces su área está organizada, por lo que se recomienda trabajar con ellos relacionándolos con el personal que siempre encuentran en su área un ambiente bien organizado, con la intención de fortalecer este grupo que no sienten que se encuentran organizados.

Tabla 30

*En mi área las tareas de trabajo se encuentran bien distribuidas*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	4	7.0	7.0
A veces	16	28.1	35.1
Casi siempre	20	35.1	70.2
Siempre	17	29.8	100.0
Total	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

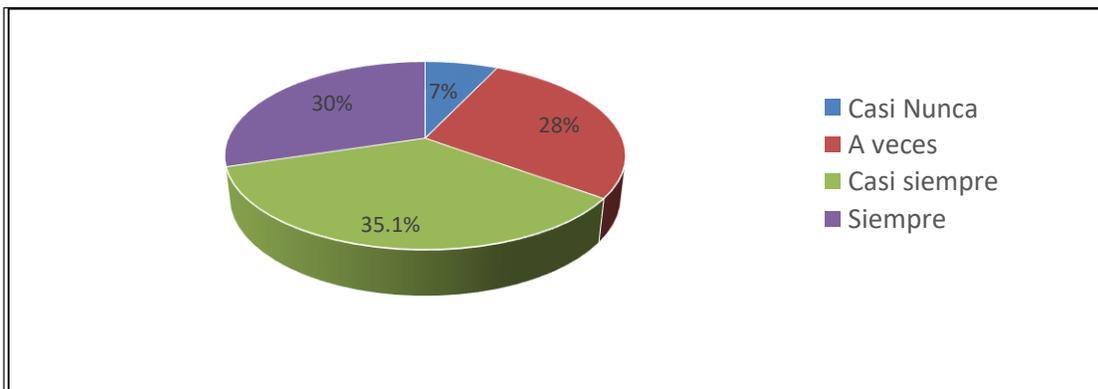


Figura 27. En mi área las tareas de trabajo se encuentran bien distribuidas. Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la figura 27, podemos mencionar que el 35.1% casi siempre las tareas de trabajo se encuentran bien distribuidas, con un porcentaje de 30% su respuesta fue de siempre, porcentaje favorable para la entidad, el 28% respondieron que a veces las tareas de trabajo se encuentran bien distribuidas pero no muestran total satisfacción, tenemos un 7% de trabajadores disconformes con la distribución de las tareas, este grupo es el que más se debe tener en cuenta porque de no ser atendidos puede que poco a poco involucren al resto de personal.

Tabla 31

En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades con normalidad

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	1	1.8	1.8
A veces	10	17.5	19.3
Casi siempre	23	40.4	59.6
Siempre	23	40.4	100.0
Total	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

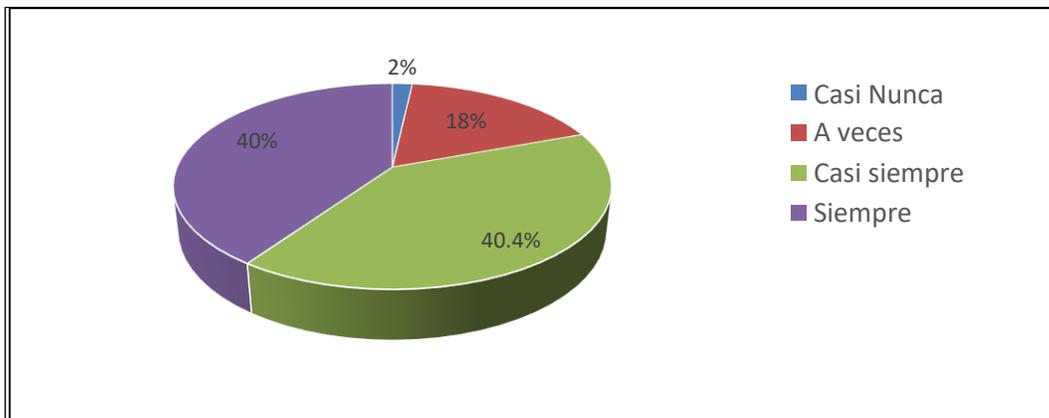


Figura 28. En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades con normalidad. Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la figura 28, en mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades con normalidad, los trabajadores encuestados respondieron con un porcentaje similar de 40.4% en casi siempre y siempre, de lo cual podemos indicar que los trabajadores se sienten bien con relación al desarrollo de sus habilidad con normalidad, solo el 2% de los trabajadores muestran insatisfacción con los preguntado.

Tabla 32

*Recibo información de cómo desempeño mi trabajo*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	3	5.3	5.3
Casi Nunca	11	19.3	24.6
A veces	27	47.4	71.9
Casi siempre	11	19.3	91.2
Siempre	5	8.8	100.0
Total	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

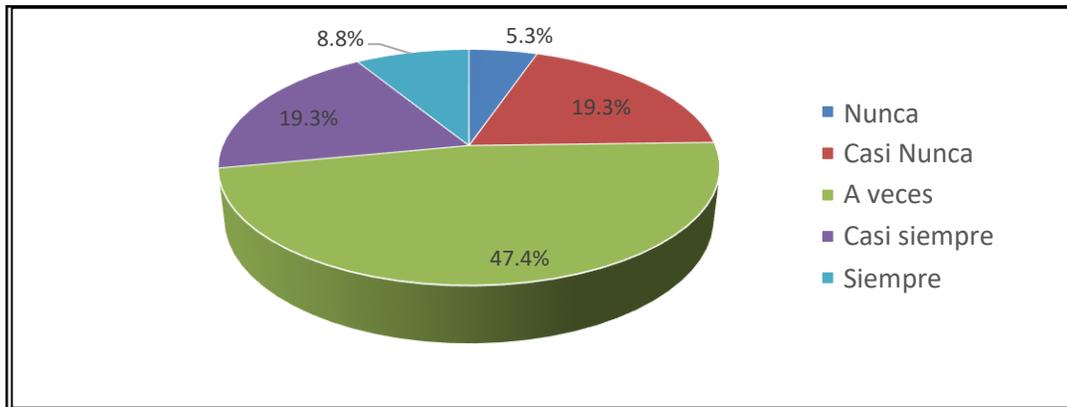


Figura 29. Recibo información de cómo desempeño mi trabajo.

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la figura 29, recibo información de cómo desempeño mi trabajo, el las respuestas de los trabajadores indicaron que el 5.3% nunca le informan, con un 19.3% menciona que casi nunca se les informados, el 47.4 indicaron que a veces recibe la información este porcentaje es de mayor significancia en esta pregunta, también tenemos un 19.3% de los trabajadores que nos indican que casi siempre y un 8.8% que siempre recibe información.

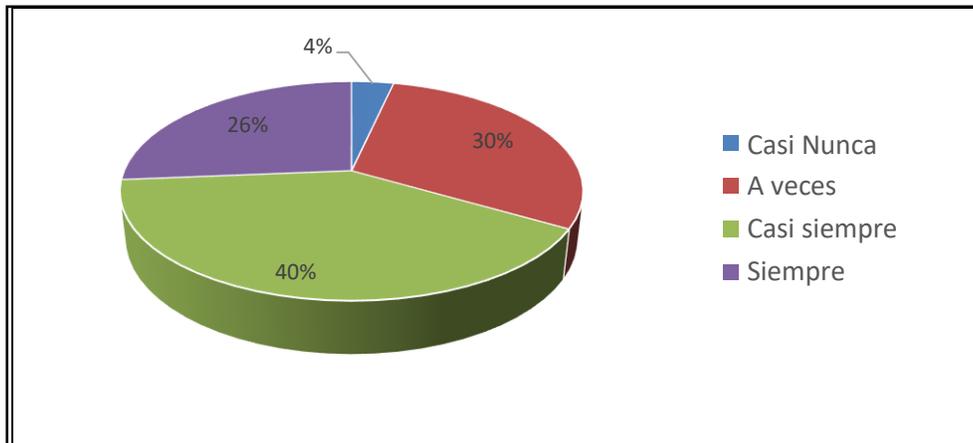
- **Ambiente de Trabajo e Interacción:**

Tabla 33

*Dispongo de los materiales y recursos para realizar mi trabajo*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	2	3.5	3.5
A veces	17	29.8	33.3
Casi siempre	23	40.4	73.7
Siempre	15	26.3	100.0
Total	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH



*Figura 30.* Dispongo de los materiales y recursos para realizar mi trabajo. Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la figura 30, dispongo de los materiales y recursos para realizar mi trabajo los encuestados de la parte administrativa respondieron lo siguiente: con un porcentaje de 4% menciono que casi nunca dispone de ellos, el 30% indicio que a veces, 40% menciono que casi siempre dispone de los materiales y un 26% menciono que siempre está disponible. De estas respuestas podemos interpretar que la mayoría de los trabajadores regularmente disponen de material para que desarrollen con normalidad sus actividades dentro del trabajo.

Tabla 34

*Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	6	10.5	10.5
Casi Nunca	7	12.3	22.8
A veces	13	22.8	45.6
Casi siempre	22	38.6	84.2
Siempre	9	15.8	100.0
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100.0</b>	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

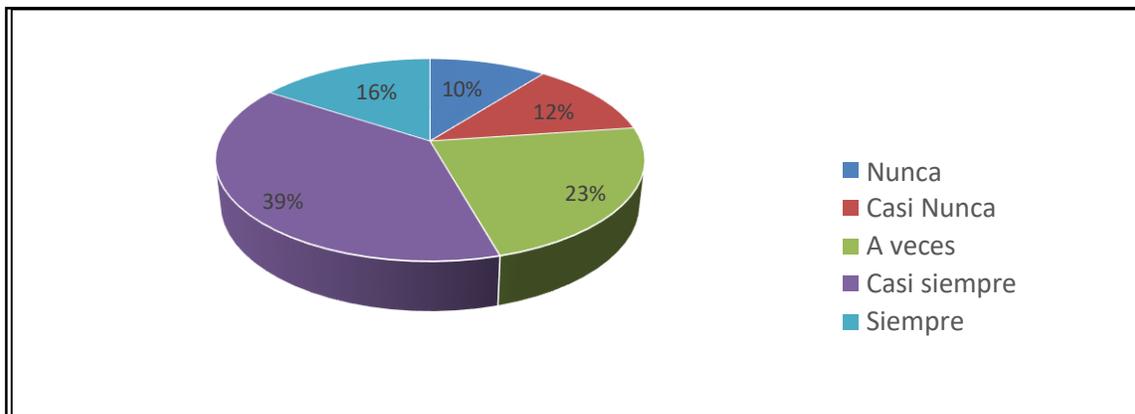


Figura 31. Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad. Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la figura 31, con relación a las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con conformidad, los encuestados respondieron con un porcentaje de 10% que nunca las condiciones son las adecuadas, casi nunca con un 12%, con un 23% a veces, 39% menciono que casi siempre y con 16% de los encuestados respondieron que siempre para ellos las condiciones son las idóneas.

Tabla 35

*Las herramientas informáticas que utilizo son las adecuadas a las necesidades de mi trabajo*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	2	3.5	3.5
A veces	18	31.6	35.1
Casi siempre	26	45.6	80.7
Siempre	11	19.3	100.0
Total	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

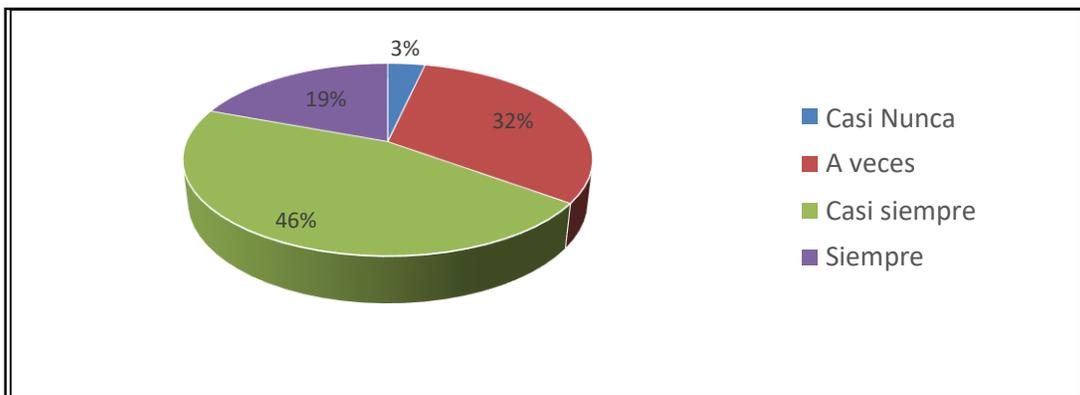


Figura 32. Las herramientas informáticas que utilizo son las adecuadas a las necesidades de mi trabajo. Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la figura 32, con relación a las herramientas informáticas que utilizo son las adecuadas a las necesidades de mi trabajo, los encuestados respondieron con un porcentaje de 3% que casi nunca las herramientas son las adecuadas, con un 32% a veces, 46% menciona que casi siempre y con 19% los encuestados respondieron que siempre para ellos las herramientas informáticas son las idóneas.

Sin embargo es muy importante que mejorar este factor que caracteriza el desempeño del trabajo puesto que de no tomarlo interés puede ocasionar que el personal no se sienta motivado para desarrollar sus funciones correctamente.

Tabla 36

*La relación con mis compañeros de trabajo es buena*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	5	8.8	8.8
Casi siempre	20	35.1	43.9
Siempre	32	56.1	100.0
Total	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

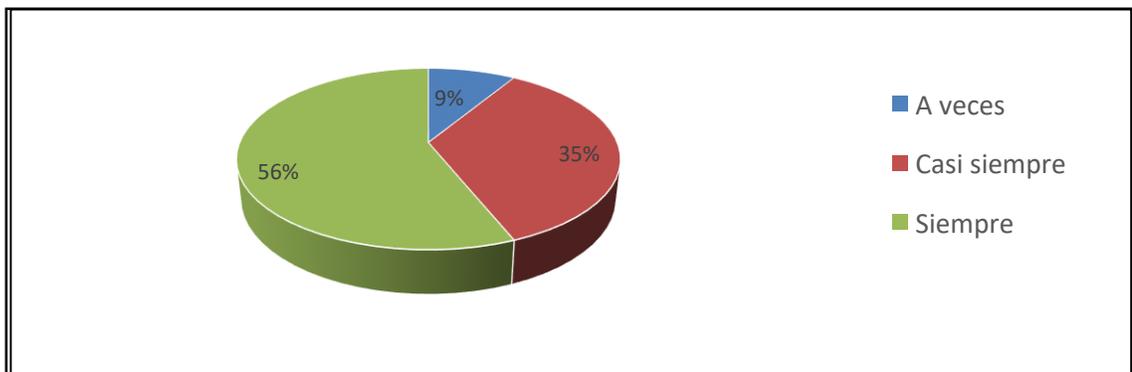


Figura 33. La relación con mis compañeros de trabajo es buena.

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la figura 33, con respecto si la relación con mis compañeros de trabajo es buena los trabajadores encuestados indicaron con un 56% que siempre es buena, un 35% respondieron que casi siempre y 9% respondieron que solo a veces tienen buena relación con sus colegas de trabajo. De los resultados podemos interpretar que la mayoría de trabajadores muestran buena relación con el resto de compañeros, se considera una gran fortaleza que las relaciones de los trabajadores es buena puesto que este tipo de relaciones generan que el clima laboral sea bueno y por ende el desempeño que los trabajadores sería positivo.

Tabla 37

Existe colaboración por parte de los compañeros para sacar adelante las tareas

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	1	1.8	1.8
A veces	9	15.8	17.5
Casi siempre	29	50.9	68.4
Siempre	18	31.6	100.0
Total	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

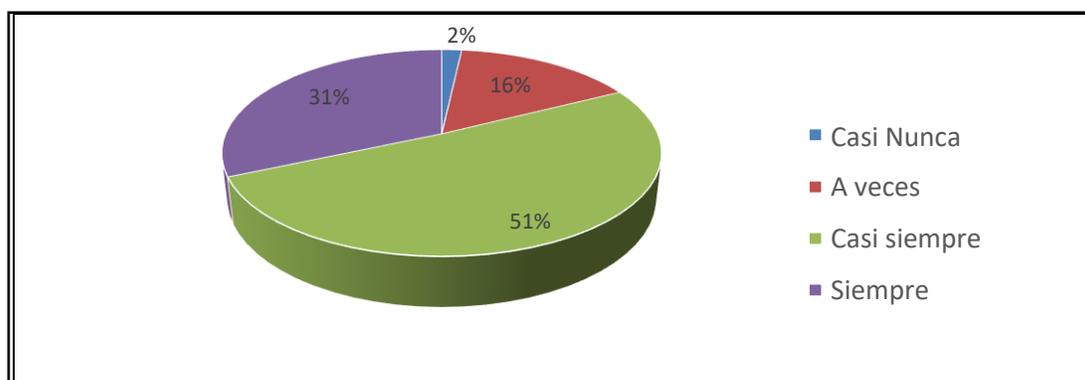


Figura 34. Existe colaboración por parte de los compañeros para sacar adelante las tareas.

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la figura 34, las respuestas de los encuestados con relación a la interrogante ¿existe colaboración por parte de los compañeros para sacar adelante las tareas?, los encuestados respondieron con 2% que nunca, con 16% a veces, con un 51% casi siempre y con un 31% mencionaron que siempre existe colaboración. De las respuestas podemos indicar que en esta dimensión la mayoría de los trabajadores administrativos de la universidad sienten que existe una colaboración con el resto de sus compañeros y de esto es beneficioso para sacar adelante las tareas encomendadas.

Tabla 38  
*Me siento parte del equipo de trabajo*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	1.8	1.8
Casi Nunca	3	5.3	7.0
A veces	6	10.5	17.5
Casi siempre	20	35.1	52.6
Siempre	27	47.4	100.0
Total	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

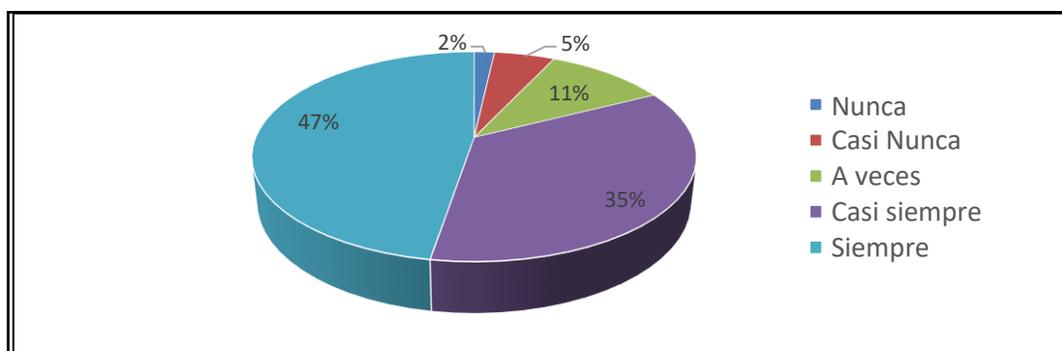


Figura 35. Me siento parte del equipo de trabajo.

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la figura 35, me siento parte del equipo de trabajo, los encuestados respondieron de la siguiente manera con un 2% indico que nunca, 5% menciono que casi nunca se siente parte del equipo de trabajo, un 11% respondió que a veces, con un 35% mencionó que casi siempre y un significativo 47% respondió que se sietes muy identificado con el equipo de trabajo. Es muy importe resaltar estos resultados puesto que la universidad cuenta con una gran fortaleza que es el involucramiento del personal entes ellos, este tipo de relaciones provoca que todos trabajadores avancen en el desarrollo de sus funciones diarias y por ende habrá satisfacción de los usuarios internos y externos; sin embargo hay que tener en cuenta que existe un porcentaje de trabajadores que no se sienten parte del equipo y este pequeño grupo se convierte en una debilidad para la organización pues

puede hacer que el trabajo se entorpezca y el trabajo en equipo se frustre, es por ello que se recomienda no dejar por desapercibido este grupo insatisfecho.

Tabla 39  
*El ambiente de trabajo me produce stress*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	5	8.8	8.8
Casi Nunca	10	17.5	26.3
A veces	31	54.4	80.7
Casi siempre	6	10.5	91.2
Siempre	5	8.8	100.0
Total	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

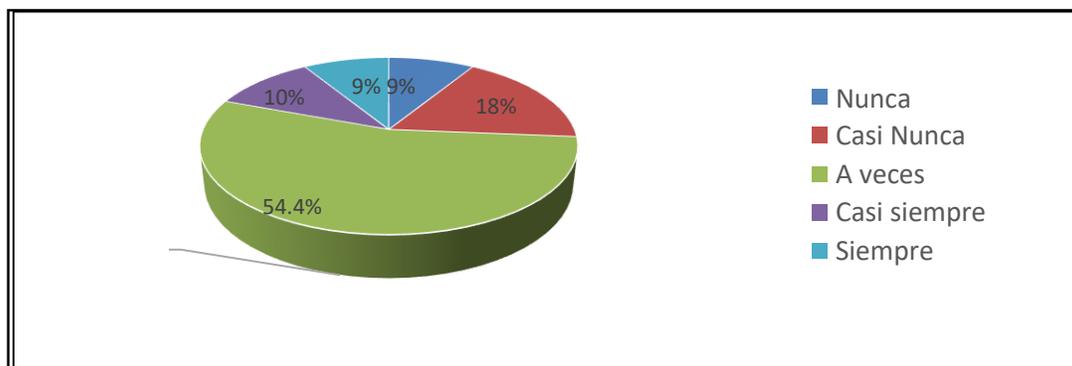


Figura 36. El ambiente de trabajo me produce stress.

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la figura 36, el ambiente de trabajo me produce stress, los trabajadores respondieron que nunca les genere este problema con un porcentaje de 8.8%, casi nunca respondió con un porcentaje de 17.5%, con un alto porcentaje de 54.40% indicaron que a veces, con 10.5% respondieron que casi siempre el ambiente de trabajo les genera stress y un 8.8% de los encuestados mencionaron en sus respuestas que siempre les genera stress. Como muestra el grafico 35 tiene un porcentaje significativo de 54.4% en los trabajadores en que a veces durante su trabajo suele producirse el stress en ellos.

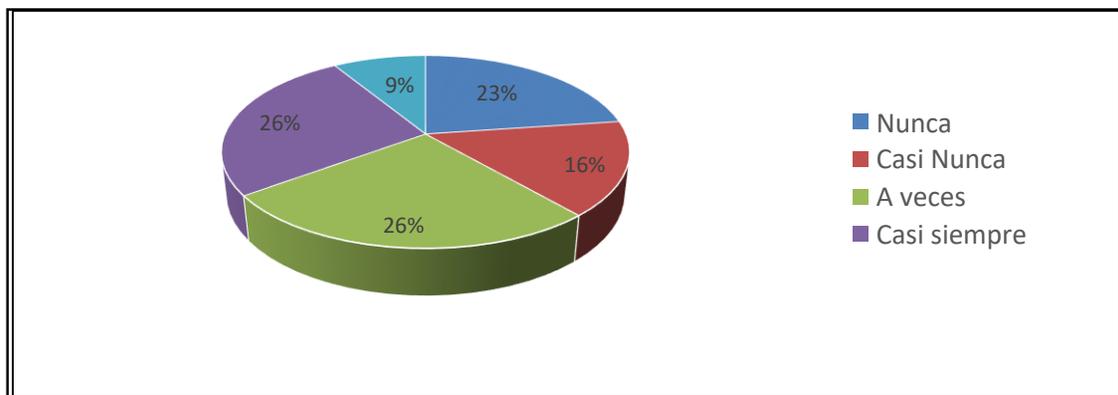
**- Capacitación y Evaluación:**

Tabla 40

*Recibo capacitación para actualizar el conocimiento en mi trabajo y realizo la réplica a mis compañeros de trabajo*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	13	22.8	22.8
Casi Nunca	9	15.8	38.6
A veces	15	26.3	64.9
Casi siempre	15	26.3	91.2
Siempre	5	8.8	100.0
Total	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH



*Figura 37. Recibo capacitación para actualizar el conocimiento en mi trabajo y realizo la réplica a mis compañeros de trabajo.*

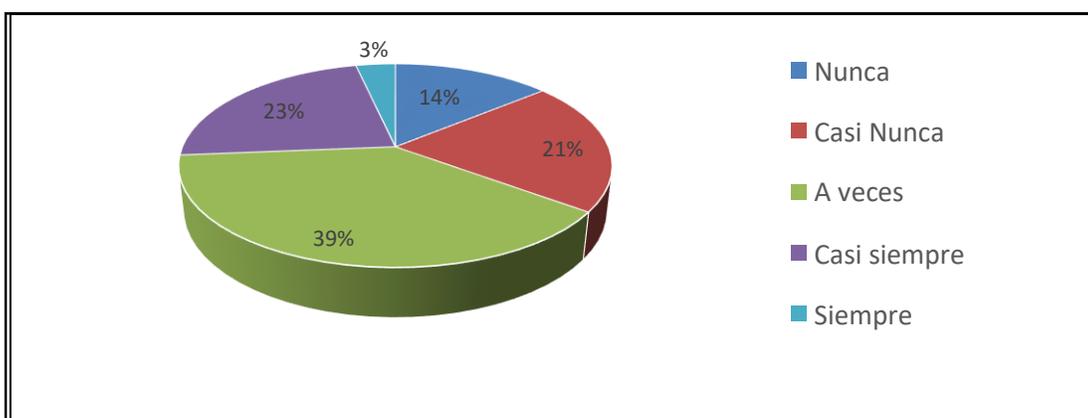
Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la figura 37, respecto a si recibo capacitación para actualizar el conocimiento en mi trabajo y realizo la réplica a mis compañeros de trabajo, los encuestados respondieron de la siguiente manera: 23% mencionaron que nunca la reciben, 16% casi nunca ósea que es mínima, 26% a veces, con un porcentaje similar de 26% indico que casi siempre y 9% de los encuestados respondieron que siempre son capacitados.

*Tabla 41*  
*Mis necesidades en el PDP han sido atendidas*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	8	14.0	14.0
Casi Nunca	12	21.1	35.1
A veces	22	38.6	73.7
Casi siempre	13	22.8	96.5
Siempre	2	3.5	100.0
Total	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH



*Figura 38.* Mis necesidades en el PDP han sido atendidas.

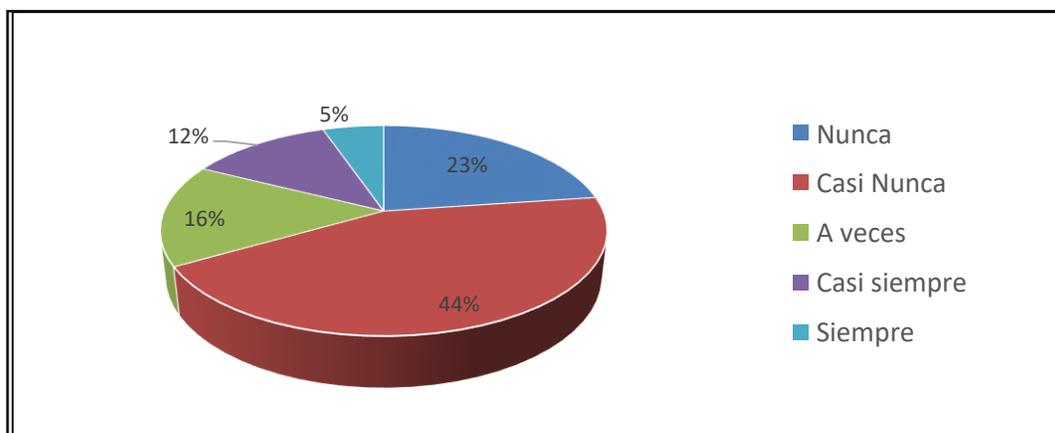
Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la figura 38, con relación a la interrogante ¿mis necesidades en el PDP han sido atendidas?, los encuestados respondieron que nunca con 14%, casi nunca 21% mínimamente insatisfechos, con un 39% respondió que a veces han sido atendidos en el PDP, con un 23% de los encuestados menciona que casi siempre son atendidos dentro de las capacitaciones del PDP y con 3% indica que siempre han sido atendidos. De las respuestas dadas por el personal administrativo de la universidad contamos que la mayoría de ellos han sido atendidos en satisfacer sus necesidades con respecto a la capacitación.

*Tabla 42*  
*Me evalúan constantemente y me informan los resultados*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	13	22.8	22.8
Casi Nunca	25	43.9	66.7
A veces	9	15.8	82.5
casi siempre	7	12.3	94.7
Siempre	3	5.3	100.0
Total	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH



*Figura 39.* Me evalúan constantemente y me informan los resultados.

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la figura 39, a la interrogante planteada en la encuesta ¿me evalúan constantemente y me informan los resultados?, los encuestados respondieron con un porcentaje de 44% en de no les informan de los resultados que casi nunca tienen una evaluación constante y por el cual es muy significativo con relación al total, con un porcentaje de 5% indicaron que siempre han sido evaluados y con un 12% indicaron que han sido evaluados y han sido informados de los resultados posteriores a la evaluación. De las respuestas obtenidas el personal administrativo de la universidad en su totalidad no ha sido evaluado es por ello que se debería realizar las coordinaciones con el área de recursos humanos para que se tome las medidas necesarias y así contar con el personal idóneo.

Tabla 43

*Me evalúan constantemente y me informan los resultados mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño*

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	12	21.1	21.1
Casi Nunca	13	22.8	43.9
A veces	16	28.1	71.9
Casi siempre	5	8.8	80.7
Siempre	11	19.3	100.0
Total	57	100.0	

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

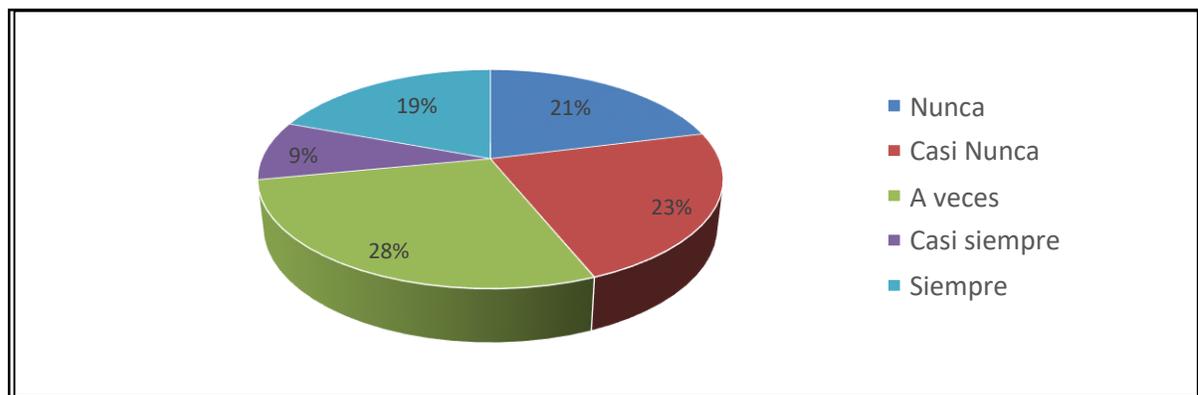


Figura 40. Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño.

Fuente. Encuesta aplicada a trabajadores administrativos - UNACH

En la figura 40, en la interrogante ¿mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño?, los encuestados respondieron con un 28% que a veces, con un 21% nunca y 23% que casi nunca, de la misma forma podemos notar en la figura que el 9% indicó que casi siempre su jefe le brinda retroalimentación de los puntos evaluados y que haya tenido una calificación no favorable, de la misma forma un 19% menciona lo mismo, de la información rescatada en la respuestas de los trabajadores administrativos, es oportuna la coordinación con el área de recursos humanos para que tome las medidas necesaria.

## **5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados**

### **5.2.1. Análisis e Interpretación**

Los datos de la investigación se resumen y presentan mediante tablas cruzadas de frecuencias, gráficos de perfiles y medidas de resumen (Media, Mediana, Moda, Desviación estándar, Varianza, Mínimo y Máximo). Los datos fueron procesados con ayuda de los programas estadísticos SPSS 24 y la hoja de cálculo Microsoft Excel 2016.

#### **A. Información general del personal administrativo de la Universidad Nacional**

##### **Autónoma de Chota**

En los cuadros del 3 al 7, se aprecian los resultados obtenidos a las preguntas generales que se realizaron para determinar características generales de la institución (Indicadores GN-01 al GN-05). Al respecto podemos resumir:

- De la información general hemos podido rescatar que con relación al sexo del personal administrativo dentro de la UNACH con una ligera diferencia se cuenta con más personas del sexo masculino con un porcentaje de 52.6% sin dejar de mencionar que la participación del personal del sexo femenino también es significativa con un porcentaje de 47.4%, de lo que podemos concluir que en la UNACH se puede rescatar que se tiene en cuenta la igualdad de derechos al trabajo en ambos sexos.

- Con relación a la edad, hemos podido rescatar que la mayoría de los trabajadores son jóvenes que oscilan entre los 25 y 35 años con un porcentaje de 49.10% lo que nos hace indicar que están iniciando su carrera profesional, integrándose al equipo de trabajo y ganando experiencia.
- Con el resto de datos generales rescatamos que la condición de los administrativos todos son contratos bajo la modalidad CAS y en su mayoría son relativamente nuevos tanto en integrar el equipo de la UNACH como en el desarrollo de las actividades dentro de un puesto de trabajo, es por ello que podemos indicar que en la UNACH, los trabajadores están en una etapa de adaptación y reconociendo del clima laboral y desde hecho relacionándose con el desempeño laboral con respecto a sus labores, los autores mencionados líneas arriba mencionan que la experiencia y tiempo en un puesto de trabajo influye en el desempeño laboral y desde luego el comportamiento dentro del clima laboral.

## **B. Clima Laboral**

En las tablas del 9 al 26, se aprecian los resultados obtenidos a las preguntas relacionadas a la variable de clima laboral que se realizaron para determinar características del clima laboral de la institución (Indicadores CL-01 al CL-18). Al respecto podemos resumir:

- Con respecto a la dimensión de la comunicación hemos podido interpretar las respuestas dadas por los trabajadores que la comunicación interna dentro del área de trabajo casi siempre funciona bien se menciona esto pues que el resultado después de un análisis

estadístico arroja un porcentaje de 43.9% de total del personal, esta característica del clima laboral se convierte en una fortaleza que la universidad debe aprovechar para mejorar el clima laboral dentro de la institución, según las teorías y definiciones del clima laboral la existencia de una buena comunicación en la organización hace que el clima laboral sea favorable para el desempeño de las funciones de los trabajadores, sin embargo con los resultados hay que trabajar en mejorar con respecto los comunicados para la participación de los trabajadores en diferentes actividades para que así se pueda fortalecer el trabajo en equipo. Con respecto a la coordinación con el jefe de área es significativa a favor de la entidad con un porcentaje de 56.1% donde indican que casi siempre, podemos indicar que la respuesta idónea debería ser que siempre les resulta fácil coordinar con su jefe de área, la falta de coordinación en la entidad sería un indicador dentro de la UNACH que podría afectar al clima laboral.

- Con respecto a la dimensión de Liderazgo, podemos mencionar que con los resultados obtenidos de las respuesta del personal administrativo de la universidad nos, atrevemos a mencionar que esta característica del clima laboral en la entidad se puede considerar como una fortaleza pues cada trabajador se siente identificado y a favor con el desenvolvimiento de su jefe y el liderazgo que muestra dentro de su área.
- La dimensión de motivación y reconocimiento, para el personal administrativo de la UNACH, como la anterior dimensión las respuestas se encuentran entre a veces y casi siempre se podría considerar por el porcentaje promedio de esta dimensión que esta característica se considera una fortaleza para el desarrollo de un buen clima laboral

dentro de la entidad, pero no está de más reforzarla ya que en algunas respuestas el trabajador ha indicado que se siente motivado para realizar su trabajo pero siente que no es reconocido el trabajo que realiza, indican también que la falta de preocupación por parte de las autoridades necesita ser mejorada para que así el trabajador se sienta más involucrado con la entidad y sus autoridades.

### **C. Desempeño Laboral**

En las tablas del 27 al 43, se aprecian los resultados obtenidos a las preguntas relacionadas a la variable de desempeño laboral que se realizaron para determinar las características del desempeño laboral de la institución (Indicadores DL-01 al DL-16). Al respecto podemos resumir:

- Con respecto dimensión sobre la satisfacción del trabajo con los resultados obtenidos por parte de los encuetados nos adelantamos a decir que se sientes satisfechos con el trabajo que vienen desarrollando dentro de la UNACH, con la salvedad en la que indican que en su puesto de trabajo no pueden desarrollar sus habilidades con normalidad y esto según las definiciones y conclusiones de autores e investigadores mencionan que es un limitante para que un trabajador se desempeñe bien en sus labores dentro de la organización.
  
- De la dimensión ambiente de trabajo e interacción, hemos podido obtener lo siguiente que los trabajadores administrativos con respeto al ambiente de trabajo sienten en su

mayoría una conformidad, de igual forma indican para la interacción con el resto de personal es ligeramente buena pero no es un indicador influyente para su desempeño, sin embargo mencionan que el ambiente a veces les genera stress esto se debe según los autores que no definen bien qué ambiente es el adecuado para que desarrollen sus funciones y tareas.

- Con respecto a la dimensión Capacitación y Evaluación con las respuestas de los encuestados hemos podido identificar que es un indicador que falta reforzarlo dentro de la entidad, junto con la capacitación y la evaluación del personal esto como ya es sabido y lo mencionan los investigadores en diferentes estudios realizados es fundamental para poder hacer un análisis del cumplimiento de metas de los trabajadores en base al resultado de sus evaluaciones de desempeño y a la reacción de los mismos posterior a una capacitación o retroalimentación del mismo trabajador o una réplica de la misma.

### **5.2.1. Discusión de Resultados**

Los hallazgos en la investigación nos ayudan a demostrar que para la Universidad Nacional Autónoma de Chota, existe una relación entre el Clima Laboral y el desempeño del personal administrativo estos resultados son coherentes con las investigaciones realizadas para estas dos variables, (Salgado, Romeseri e Iglesias, 1996; Alfaro, Leyton, Meza & Sáenz, 2012), asimismo guarda coherencia según las teorías desarrolladas por Likerrt (citado por Chiavenato, 2000) y Litwin y Stringer (1968). Ya que ellos señalan que con relación al clima laboral que la existencia de una correcta comunicación, coordinación, motivación, rendimiento, liderazgo, reconocimiento son factores

fundamentales que caracterizan al clima organizacional. De la misma forma podemos mencionar en los resultados obtenidos por (Pérez, 2009; Mazariegos, 2015; Terán, 2011), asimismo guarda coherencia con las teorías planteadas del desempeño (Herzeberg, 1959; McClelland, 1953), Ya que ellos señalan que con relación al desempeño laboral la existencia de políticas de bienestar o satisfacción, ambiente adecuado, capacitación y evaluación son factores fundamentales que caracterizan el desempeño de los trabajadores dentro de una organización. El resultado de las respuestas de los encuestados permite afirmar que, mientras mejor sea la percepción del clima laboral, mayor será el desempeño de los trabajadores de la universidad, cumpliéndose así el objetivo principal de la investigación y, con ello, la validez de la hipótesis principal.

Al igual que los estudios realizados por los investigadores citados anteriormente, se tiene coincidencia en que la comunicación, motivación y capacitación son los factores de las dos variables que siempre tiene dificultades y se necesitan reforzarlas dentro de la organización.

Todos estos resultados serán de gran ayuda para la universidad objeto de estudio, para plantear la posibilidad de implementar estrategias ya desarrolladas por otros autores y acciones para abordar los diferentes factores que caracterizan el clima laboral que repercuten en el desempeño de los trabajadores administrativos. Los resultados también permiten tener conocimiento sobre qué elementos prestar su máxima atención y, conjuntamente, tomar decisiones claras y específicas. Por último, se propondrá la implementación de una estrategia para su aplicación en entidad en estudio.

### 5.3. Contrastación de hipótesis

A través de los resultados obtenidos mediante el análisis de la correlación de Pearson, nos permite indicar lo siguiente: hipótesis general **ACEPTA**, como también se aceptan las hipótesis específicas, pues se encuentra que el coeficiente de correlación es positiva de 0.869, existiendo una relación directa y un nivel de significancia de 0.01, por tal motivo se acepta la hipótesis. El clima laboral influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota Ver cuadro 44

*Tabla 44*  
*Relación entre clima laboral y el desempeño laboral*

		Correlaciones	
		Clima laboral	desempeño
Clima laboral	Correlación de Pearson	1	,869**
	Sig. (bilateral)		0.01
	N	57	57
Desempeño	Correlación de Pearson	,869**	1
	Sig. (bilateral)	0.01	
	N	57	57

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Ho: No existe correlación entre el desempeño y el clima laboral

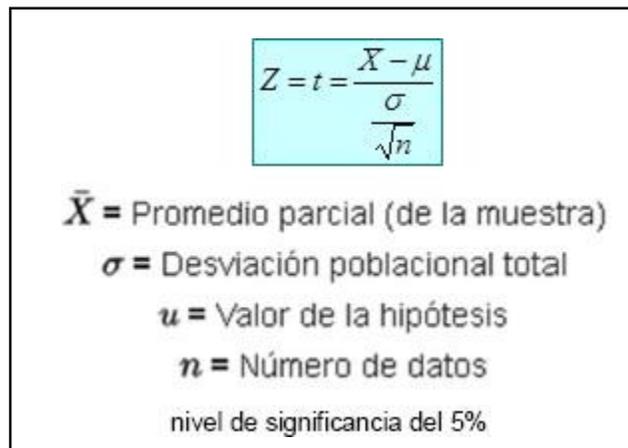
Ha: Existe correlación entre el desempeño y el clima laboral

*Por lo tanto: Se rechaza Ho y Se Acepta Ha.*

*Existe un alto grado de correlación. Es decir si están relacionadas ambas dimensiones.*

He considerado también trabajar con la prueba “Z”, para demostrar los factores que caracteriza cada variable, esto me ayudó a identificar las fortalezas y debilidades relacionadas con las dimensiones de las variables y así poder plantear una posible través propuesta.

A continuación presentaremos mediante un cuadro el resumen de los resultados de la prueba de hipótesis por cada indicador utilizado para las dimensiones de las variables. Los datos utilizados para la prueba de hipótesis se han tenido en cuenta una muestra de 57, hemos asumido datos normales del estudio realizado, y se ha considerado trabajar con la prueba “Z”.



The diagram consists of a light blue rectangular box containing the Z-test formula  $Z = t = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}}$ . Below the box, the variables are defined:  $\bar{X}$  = Promedio parcial (de la muestra),  $\sigma$  = Desviación poblacional total,  $\mu$  = Valor de la hipótesis,  $n$  = Número de datos, and a note indicating a 5% significance level.

$$Z = t = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}}$$

$\bar{X}$  = Promedio parcial (de la muestra)  
 $\sigma$  = Desviación poblacional total  
 $\mu$  = Valor de la hipótesis  
 $n$  = Número de datos  
nivel de significancia del 5%

Figura 41. Formula prueba "Z"

Para la prueba de hipótesis, en todos los casos se ha utilizado el valor  $H_0: \mu \leq 4$  ya que 4 se considera como bueno, recordando que hemos utilizado los siguientes datos:

Nunca = 1 ítem insatisfactorio

Casi Nunca = 2 ítem mínimo

A veces = 3 ítem estándar

Casi Siempre = 4 ítem bueno, por sobre el estándar,

Siempre = 5 ítem adecuado

Tabla 45  
Relación entre clima laboral y el desempeño laboral resumen de prueba de hipótesis “Z” por indicador

VARIABLE	X: Clima Laboral															Y: Desempeño Laboral																		
DIMENSION	D1						D2						D3			D1				D2				D3										
Indicador	CL-01	CL-02	CL-03	CL-04	CL-05	CL-06	CL-07	CL-08	CL-09	CL-10	CL-11	CL-12	CL-13	CL-14	CL-15	CL-16	CL-17	CL-18	DL-01	DL-02	DL-03	DL-04	DL-05	DL-06	DL-07	DL-08	DL-09	DL-10	DL-11	DL-12	DL-13	DL-14	DL-15	DL-16
<b>H<sub>0</sub></b>	No Se rechaza	No Se rechaza	No Se rechaza	No Se rechaza	No Se rechaza	Se rechaza	No se rechaza	No se rechaza	No Se rechaza	No Se rechaza	No Se rechaza	No Se rechaza	No Se rechaza	Se rechaza	No se rechaza	No se rechaza	No se rechaza	Se rechaza	No se rechaza	No se rechaza	No se rechaza	Se rechaza	No se rechaza	No se rechaza	No se rechaza									
<b>EVALUACIÓN</b>	fortaleza	fortaleza	fortaleza	fortaleza	fortaleza	debilidad	fortaleza	fortaleza	fortaleza	Fortaleza	Fortaleza	fortaleza	Fortaleza	debilidad	fortaleza	fortaleza	fortaleza	fortaleza	fortaleza	fortaleza	fortaleza	debilidad	fortaleza	fortaleza	fortaleza									

Fuente: Elb. Propia  
Donde:

D = Debilidad

F = Fortaleza

**D1: COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN**

**D2: LIDERAZGO**

**D3: MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO**

**D1: SATISFACCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO**

**D2: AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN**

**D3: CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN**

Luego de la verificación de resultados presentados en tabla 45, mediante la prueba de hipótesis “Z”, ratificamos nuestras afirmaciones sobre el Clima laboral y Desempeño Profesional de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, donde los factores que caracterizan el clima laboral son la comunicación, coordinación, liderazgo, motivación y reconocimiento; de la misma forma los factores que caracterizan el desempeño laboral según lo planteado son satisfacción el puesto de trabajo, ambiente de trabajo, interacción capacitación y evaluación.

La tabla 45, nos resumen cuales con los factores que caracterizan el Clima laboral, así como ver los factores que características el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, de esto nos permitirá implementar estrategias de mejora para poder superar las deficiencias encontradas.

Asimismo hemos podido determinar que el Clima Laboral cuenta con muchas fortalezas y una debilidad en la dimensión comunicación y coordinación como es la dimensión que se muestra en la tabla CL -06 la cual responde la interrogante *¿me resulta fácil coordinar con personal de otras aéreas de la UNACH?*, en su mayoría los trabajadores respondieron con un 56.1% que casi siempre les resulta fácil, según investigaciones lo ideal sería que siempre le es fácil coordinar y comunicarse en la organización puesto que es la primera etapa del clima laboral para contar con una comunicación certera, verás y no se convierta en chisme pues esta característica desquebraja fuertemente las relaciones personales, en la variable desempeño laboral al igual que en la variable anterior muestra la aceptación de la hipótesis planteada donde indicamos los factores que caracterizan esta

variable de la tabla 45 se resume que esta variable también muestra muchas fortalezas en sus características con la diferencia que existen debilidades en la dimensión DL 05 en la interrogante *¿recibo información de cómo desempeño mi trabajo?* Y la dimensión DL-13 en la interrogante *¿recibo capacitación para actualizar el conocimiento en mi trabajo y realizo la réplica a mis compañeros de trabajo?*, los resultados basadas en las respuestas de los trabajadores administrativos de la universidad indican su desacuerdo e insuflación; desde allí es que podemos buscar implementar una estrategia de mejora, para fortalecer las debilidades encontradas en esta investigación, además de tener en cuenta las recomendaciones y comentarios que nos han hecho llegar los propios trabajadores de la UNACH.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1 Presentación de mejora a través de estrategias

Después de haber recolectado, interpretado y contrastado la información por parte del personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, es necesario hacer llegar una propuesta ya existente planteada y probada por otros autores, para mejorar las debilidades encontradas en las dos variables y como no mejorar las fortalezas que las caracterizan.

Una de las debilidades encontradas en la dimensión Comunicación es la siguiente: *¿me resulta fácil coordinar con personal de otras aéreas de la UNACH?*, en esta pregunta la mayoría ha respondido casi siempre, teniendo en cuenta que lo ideal sería que siempre, por lo tanto debemos proponer una estrategia de mejora.

- **Comunicación en la organización:** Se entiende por comunicación organizacional, “al acto o proceso de transmisión que generalmente se llama comunicación y que consiste en la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., Mediante el empleo de signos y palabras”. (Berelson y Steiner citados por Aguilera y Camacho, 2007.)

**Propuesta:** Robbins y De Censo (2000) nos proporcionan una serie de sugerencias para mejorar la comunicación dentro de la organización las cuales son: Utilizar la retroalimentación, utilizar un lenguaje más sencillo, escuchar de la manera activa y limitar las emociones.

Teniendo en cuenta lo mencionado por los autores podemos proponer que semanalmente se desarrollen talleres o reuniones de 15 minutos con el personal por cada área y así poder aplicar las sugerencias propuestas por Robbins y De Censo, lo que permitirá dialogar y analizar lo sucedido en el desarrollo de del trabajo en la entidad durante la semana, lo cual hará que se interrelaciones más tanto jefe con trabajador de apoyo y la comunicación sea más fluida, fácil y así pueda ayudar a mejorar y a una correcta toma de decisiones.

Otra de las debilidades encontradas en la dimensión Satisfacción en el Puesto de Trabajo es la siguiente: *¿recibo información de cómo desempeño mi trabajo?* y *¿recibo capacitación para actualizar el conocimiento en mi trabajo y realizo la réplica a mis compañeros de trabajo*, en esta pregunta la mayoría ha respondido casi nunca, por lo tanto debemos proponer una estrategia de mejora.

- **Desempeño en el Puesto de Trabajo:** Se entiende aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización. García, María. 2001. p. 3.

-**Propuesta:** Según Robbins(2000). “Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan confirmar el perfil y contrastarlo con la estructura organizativa de la organización para que haya uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables.” (p. 34)

Teniendo en cuenta lo mencionado para que los trabajadores puedan desarrollar sus habilidades en una determinada área primero se le debe familiarizar con los instrumentos de gestión de la entidad (ORGANIGRAMA, MPP, MAPRO, etc), para que sepan cuáles son las funciones y responsabilidad. Pues la propuesta nace desde allí que al iniciar a laborar un trabajador en la entidad, se debe realizar una inducción completa que no quede duda de las funciones y responsabilidad de que tienen en el área y la entidad.

Concluyendo las propuestas, realmente todas las características identificadas con las variables del trabajo de investigación, están relacionadas o van de la mano puesto que: sin comunicación y coordinación el liderazgo no prospera, el liderazgo apoyado por la motivación y el reconociendo del trabajo de las profesionales permite que la satisfacción en el puesto de trabajo se favorable y como consecuencia el ambiente de trabajo sea armonioso ya que se promoverá la interacción con todo el personal, es de mucha importancia capacitar a los trabajadores para que puedan desarrollar eficientemente sus funciones y así cuando sea evaluado los resultados sean positivos y favorables, tanto para el trabajador como para la entidad.

## **6.2 Costos de implementación de la propuesta**

Para que las propuestas presentadas prosperen, es necesario realizar una reunión con las áreas involucradas junto con el área de planificación y presupuesto, para aprobar un plan dirigido a inducción y capacitación del personal nuevo y constante de la entidad. Además se tiene conocimiento que a todos los niveles de gobierno del sector público se les asigna una partida para capacitaciones de personal, claro previa programación dentro del presupuesto institucional. La inversión económica no sería además un limitante para que las propuestas prosperen, puesto que la universidad existe el área de Capacitación

vinculada a la oficina General de Recursos Humanos y podrían hacer las coordinaciones con SERVIR, CONECTAMEF e incluso con personal de experiencia de la misma universidad, para desarrollar capacitaciones y talleres gratuitos.

### **6.3 Beneficios que aportará la propuesta**

Posterior a una propuesta y su implementación para mejorar ciertos indicadores en una organización se ven posterior a su aplicación, pero los resultados esperados son los siguientes:

- ❖ Una buena y correcta comunicación interna dentro de cada área de la entidad que permita desarrollar bien el trabajo encomendado.
- ❖ Una comunicación oportuna para que se desarrollen las actividades encomendadas dentro del tiempo esperado.
- ❖ Buenas relaciones interpersonales entre jefes de área y personal de apoyo
- ❖ Contar con personal motivado, con buenas relaciones para con las autoridades, con aceptación de sus remuneraciones acorde a sus funciones que desempeñan, motivados con los horarios.
- ❖ Personal con una satisfacción de desarrollar su trabajo en el puesto de trabajo asignado, con un amplio conocimiento de sus funciones y responsabilidades dentro del área y la entidad, además de contar con un ambiente de trabajo armonioso de interacción con todo el personal que labora en la universidad.
- ❖ Trabajadores capacitados para desarrollar sus actividades encomendase para una posterior evaluación con resultados positivos y favorables.

## CONCLUSIONES

- Después del análisis realizado a las variables objeto de estudio y desde los resultados obtenidos, se ha determinado, para esta investigación realizada al personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota – 2016, que existe una influencia del clima laboral sobre el desempeño laboral de los trabajadores. La relación entre estas variables es muy alta. Esta afirmación la sustentamos a través de los resultados obtenidos mediante el análisis de la correlación de Pearson, donde nos indica lo siguiente: hipótesis general **ACEPTA**, como también se aceptan las hipótesis específicas, pues se encuentra que el coeficiente de correlación es positiva de 0.869, existiendo una relación directa y un nivel de significancia de 0.01, por tal motivo se acepta la hipótesis.
- También podemos describir los factores que caracterizan al clima laboral en la Universidad Nacional Autónoma de Chota: La comunicación, coordinación, liderazgo, motivación y el reconocimiento, de los cuales con ayuda de la Pueba “Z”, podemos determinar que son aceptadas y nos sirvió de apoyo para verificar si los indicadores relacionados a estas dimensiones son fortalezas o debilidades para la universidad y así poder plantear una propuesta a través de estrategias ya estudiadas por otros autores.
- De igual forma pudimos describir los factores que caracterizan el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Autónoma de Chota: la satisfacción en el puesto de trabajo, un adecuado ambiente de trabajo e interacción con los compañeros de trabajo, capacitación y evaluación de los cuales con ayuda de la Pueba “Z”, podemos determinar que son aceptadas y nos sirvió de apoyo para verificar si los indicadores

relacionados a estas dimensiones son fortalezas o debilidades para la universidad y así poder plantear una propuesta a través de estrategias ya estudiadas por otros autores y buscar implementarlas dentro de la entidad en estudio.

- Con las estrategias propuestas en este trabajo se espera lograr los siguientes beneficios en el personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota:
  - ❖ Una buena y correcta comunicación interna dentro de cada área de la entidad que permita desarrollar bien el trabajo encomendado.
  - ❖ Una comunicación oportuna para que se desarrollen las actividades encomendadas dentro del tiempo esperado.
  - ❖ Buenas relaciones interpersonales entre jefes de área y personal de apoyo
  - ❖ Contar con personal motivado, con buenas relaciones para con las autoridades, con aceptación de sus remuneraciones acorde a sus funciones que desempeñan, motivados con los horarios.
  - ❖ Personal con una satisfacción de desarrollar su trabajo en el puesto de trabajo asignado, con un amplio conocimiento de sus funciones y responsabilidades dentro del área y la entidad, además de contar con un ambiente de trabajo armonioso de interacción con todo el personal que labora en la universidad.
  - ❖ Trabajadores capacitados para desarrollar sus actividades encomendase para una posterior evaluación con resultados positivos y favorables.

## SUGERENCIAS

- Se sugiere implementar semanalmente se desarrollen talleres o reuniones de 15 minutos con el personal por cada área y así poder aplicar las sugerencias propuestas por Robbins y De Censo explicadas líneas arriba, lo que permitirá dialogar y analizar lo sucedido en el desarrollo de del trabajo en la entidad durante la semana, lo cual hará que se interrelaciones más tanto jefe con trabajador de apoyo y la comunicación sea más fluida, fácil y así pueda ayudar a mejorar y a una correcta toma de decisiones.
- Se sugiere a la oficina de Recursos humanos que ponga en práctica la propuesta de realizar una inducción completa a los trabajadores para que puedan desarrollar sus habilidades en una determinada área primero se le debe familiarizar con los instrumentos de gestión de la entidad (ORGANIGRAMA, MPP, MAPRO, etc), para que sepan cuáles son las funciones y responsabilidad y que no quede duda de las actividades de que tienen que desarrollar en el área y la entidad y sus obligación para con ella.
- Se sugiere que para que las propuestas presentadas prosperen, es necesario realizar una reunión con las áreas involucradas junto con el área de planificación y presupuesto, para aprobar un plan dirigido a inducción y capacitación del personal nuevo y constante de la entidad.
- Podrías utilizar como herramienta la existencia del área de Capacitación vinculada a la Oficina General de Recursos Humanos y podrían hacer las coordinaciones con SERVIR, CONECTAMEF e incluso con personal de experiencia de la misma universidad, para desarrollar capacitaciones y talleres gratuitos.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2011). *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°* (2ª ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alfaro, S, Leyton, C, ,Meza, S. & Sáenz, T. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica, Lima, Perú
- Anzola, M. O. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia.
- Armengol, C. (2001). *La Cultura de la colaboración: reto para una enseñanza*. Madrid: La Muralla.
- Brown, W., & Moberg, D. (1990). *Teoría de la organización y la administración: enfoque integral*. México : Limusa.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las organizaciones: definición, diagnostico y consecuencias*. México: Trillas.
- Brunet, L. (1992). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones* (8va ed.). México D.F: Mc Graw Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (7ª ed.). México D.F: McGraw - Hill.

- Dessler, G. (1979). *Organización y administración: el enfoque situacional*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal* (8ª ed.). México D.F.: Pearson.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Prentice Hall.
- González, M., & Olivares, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Continental.
- Guillén, C. (2000). *Psicología del Trabajo para relaciones laborales*. Madrid: McGraw-Hill.
- Hall, R. (1983). *Organizaciones estructuras y procesos*. México D.F.: Prentice Hall.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación* (2ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación* (3ª ed.). México D.F.: Mc Graw-Hill.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2a ed.). New York, NY: Wiley.
- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mazariegos, S. (2015). *Motivación y desempeño laboral*. (Tesis de maestría). Universidad Rafael Landívar, Guatemala
- Pérez, M. (2009), “*Propuesta de un sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa manufacturera*”, (tesis maestría). Instituto Politécnico Nacional México

Sánchez, G (2013). *Desempeño laboral de los docentes de la facultad de ingeniería química y metalúrgica*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú

Retamal, M., & Rodríguez, A. (2008). *Relación entre Clima Organizacional, Satisfacción Laboral*.

Robbins, S. (2000). *Administración* (6ª ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.). México: Prentice Hall.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Pearson.

Rodríguez, D. (2004). *Diagnóstico organizacional*. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.

Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México D.F: Alfaomega

Rodríguez, J. (2007). *A Administración Moderna de Personal* (7ª ed.). México D.F.: Thomson

Salgado, J., Romeseri, C.e Iglesias M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme. *Psicothema*. Vol. 8, 2.

Terán, C. (2011). *El clima organizacional en la Oficina General de Economía de la Universidad Nacional de Cajamarca – 2010*”. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú

# APÉNDICE

## ENCUESTA

### I. INSTRUCCIONES GENERALES:

Para saludarles cordialmente e indicarles que esta encuesta es anónima y personal, dirigida a personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota.

Esta encuesta es un acercamiento a la realidad concreta sobre aspectos importantes de las siguientes variables:

- ❖ **Clima Laboral.**
- ❖ **Desempeño Laboral.**

Agradecemos dar su respuesta con la mayor transparencia y veracidad a las diversas preguntas de la encuesta, lo que permitirá un acercamiento a la realidad concreta parte administrativa de la Universidad Nacional Autónoma de Chota.

### II. INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS:

Agradecemos colocar un aspa en el recuadro correspondiente y hacer un breve comentario cuando se le solicita aclarar alguna respuesta específica.

Nombre del Encuestador:	<u>FANNY DEL ROCÍO IDROGO VÁSQUEZ</u>
Entidad:	Universidad Nacional Autónoma de Chota
Dirección:	Jr. José Osoreo N° 418 – Chota
Fecha:	27 /10 / 2016
<b><u>DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO</u></b>	

<b>Sexo</b>	
Masculino	
Femenino	

<b>Edad</b>	
Menos de 25 años	
Entre 25 y 35 años	
Entre 36 y 45 años	
Entre 46 y 55 años	
Más de 55 años	

<b>¿Cuál es su condición laboral?</b>	
Cargo de Confianza	
Especialista	
Apoyo Administrativo	

<b>¿Tiempo de trabajo en UNACH?</b>	
Menos de 2 años	
Entre 2 y 9 años	
Más de 9 años	

<b>¿Tiempo de trabajo en puesto actual?</b>	
Menos de 2 años	
Entre 2 y 9 años	
Más de 9 años	

<b>COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
1. La comunicación interna dentro de mi área funciona correctamente.					
2. Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo					
3. Los comunicados para participación de actividades llegan a tiempo.					
4. Cuando ingresé a trabajar me informaron sobre mis funciones de trabajo					
5. Me resulta fácil la comunicación con mi jefe de área.					
6. Me resulta fácil coordinar con personal de otras áreas de la UNACH.					

<b>LIDERAZO</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
7. Mi jefe toma decisiones con la participación del personal del área.					
8. Mi jefe soluciona los problemas de manera eficaz.					
9. Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe.					
10. Mi jefe se preocupa por mantener y dirigir un buen clima laboral.					
11. Mi jefe demuestra un dominio técnico y conocimiento de sus funciones.					
12. Mi jefe respeta las diferentes culturas, sexo y religión.					
13. En la UNACH se preocupan por conocer mis necesidades e intereses.					
14. Mis opiniones son escuchadas y me hacen partícipe de las decisiones.					

<b>MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
15. Me siento motivado para realizar mi trabajo.					
16. En la UNACH se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.					
17. Las autoridades de la UNACH se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal.					
18. Las condiciones laborales como: remuneraciones, horarios, vacaciones; son satisfactorias y motivan mi trabajo.					

<b>SATISFACCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
19. Mis funciones y responsabilidades están definidas y las desempeño con mucha satisfacción.					
20. El trabajo en mi área está bien organizada.					
21. En mi área las tareas de trabajo se encuentran bien distribuidas.					
22. En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades con normalidad					
23. Recibo información de cómo desempeño mi trabajo.					

<b>AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
24. Dispongo de los materiales y recursos para realizar mi trabajo.					
25. Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad					
26. Las herramientas informáticas que utilizo son las adecuadas a las necesidades de mi trabajo.					
27. La relación con mis compañeros de trabajo es buena.					
28. Existe colaboración por parte de los compañeros para sacar adelante las tareas					
29. Me siento parte del equipo de trabajo.					
30. El ambiente de trabajo me produce stress.					

<b>CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
31. Recibo capacitación para actualizar el conocimiento en mi trabajo y realizo la réplica a mis compañeros de trabajo.					
32. Mis necesidades en el PDP han sido atendidas					
33. Me evalúan constantemente y me informan los resultados					
34. Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño					

35. **Te agradeceremos nos hagas llegar algunos comentarios acerca de aspectos que ayudarían a mejorar nuestro ambiente de trabajo.**