



“AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD”

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creada por Ley N° 25265)

ESCUELA DE POSGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
UNIDAD DE POSGRADO

TESIS:

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA”**

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

SISTEMA ADMINISTRATIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

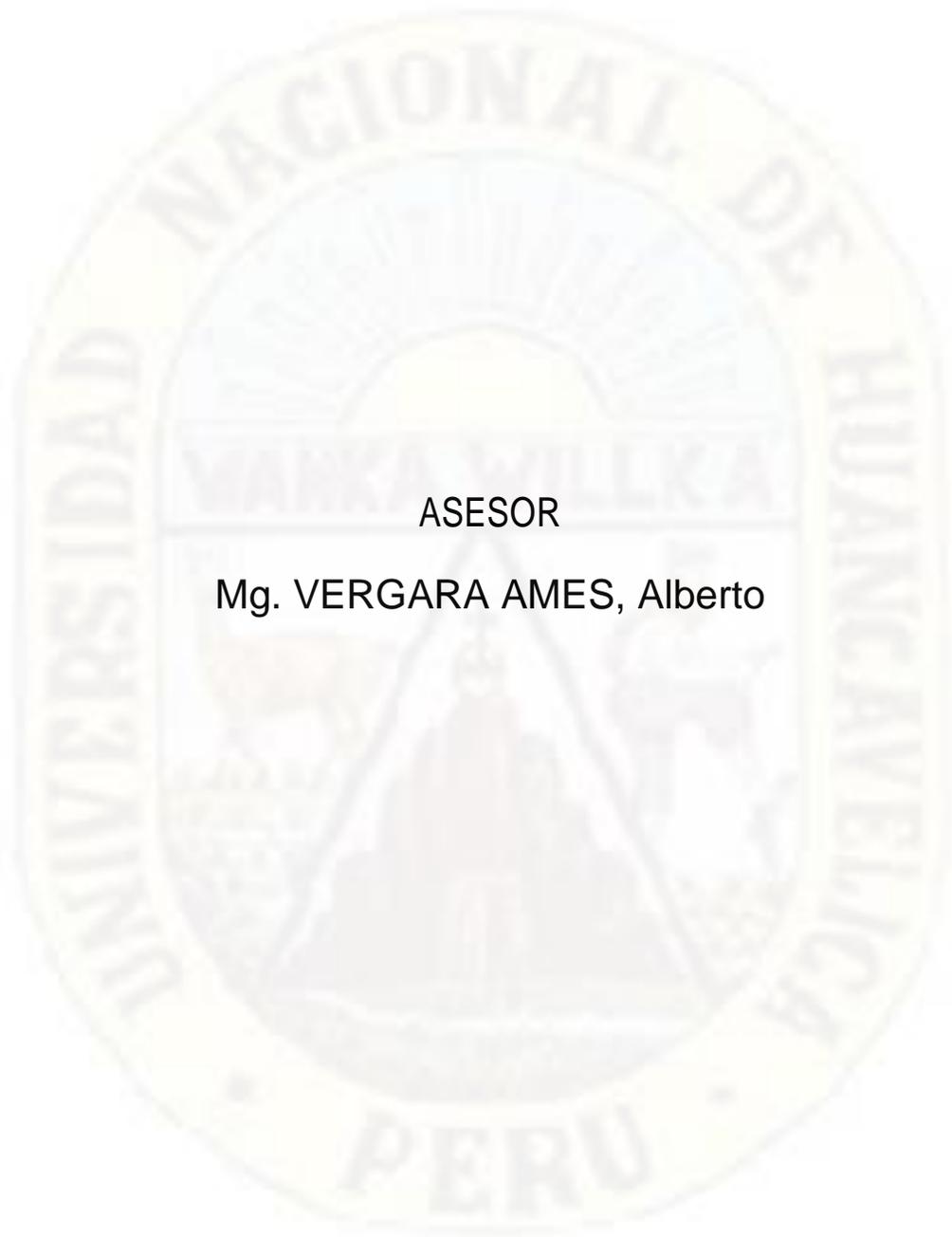
PRESENTADO POR:

Bach. SÁNCHEZ SULCA, Ana María

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
CIENCIAS EMPRESARIALES
MENCIÓN: GESTIÓN MUNICIPAL Y GOBIERNO REGIONAL**

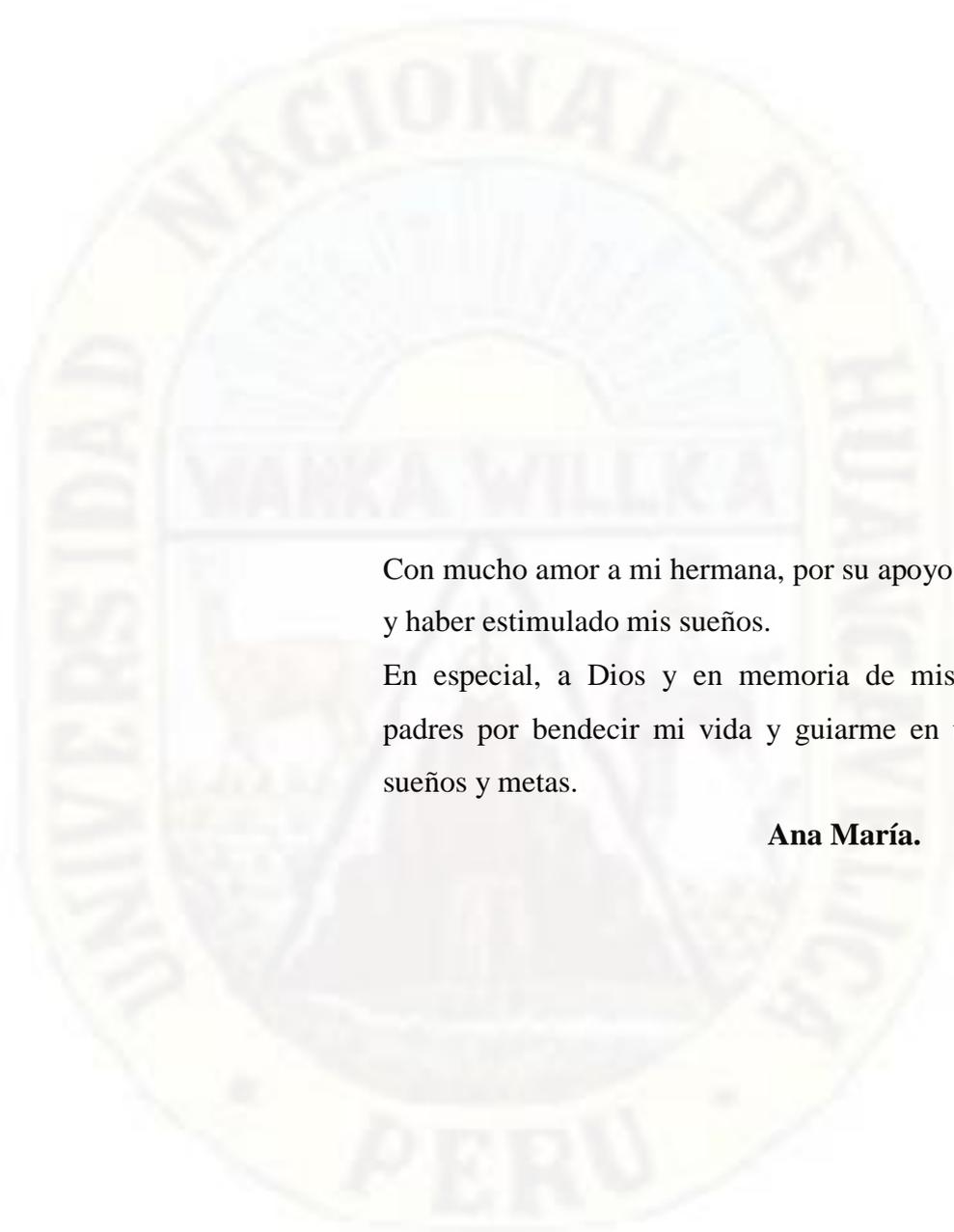
HUANCAMELICA- PERÚ

2020



ASESOR

Mg. VERGARA AMES, Alberto



Con mucho amor a mi hermana, por su apoyo constante y haber estimulado mis sueños.

En especial, a Dios y en memoria de mis queridos padres por bendecir mi vida y guiarme en todos mis sueños y metas.

Ana María.

RESUMEN

El propósito del estudio es obtener información científica y sustentada sobre el clima organizacional y el desempeño laboral en los administrativos; para tal fin se planteó el objetivo: “Determinar la relación que existe entre el Clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica-2016”, asimismo la hipótesis de investigación: existe una relación significativa entre el Clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica-2016. La investigación será de tipo no experimental y diseño transversal correlacional; se empleará la técnica de la encuesta, como instrumentos se aplicará dos cuestionarios sobre clima organizacional y desempeño laboral a fin de recolectar datos que sirvan a posteriores investigaciones aplicativos. Los resultados serán analizados en el programa estadístico SPSS 25 y Word 2010. Cuyo resultado demuestra que: “el 12%(9) del clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica, es de nivel bajo, tanto que el 61,3%(46) nivel regular, y el 22,7%(17) nivel alto de clima organizacional. Así como el 5,3%(4) del desempeño laboral en los administrativos es de nivel bajo, el 16%(12) nivel regular, el 68,0%(51) nivel alto y el 10,7%(8) es de nivel muy alto en desempeño laboral. Por lo tanto existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2016 con un 95% de confianza. De acuerdo al valor calculado se ubica en la región crítica ($t > 1,895$) ha encontrado evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.

Palabras claves:

Clima organizacional y desempeño laboral

ABSTRAC

The purpose of the study is to obtain scientific and supported information on the organizational climate and work performance in administrative staff; For this purpose, the objective was proposed: "To determine the relationship that exists between the organizational climate and the work performance of the administrative staff of the National University of Huancavelica-2016", also the research hypothesis: there is a significant relationship between the organizational climate and the work performance of the administrative staff of the National University of Huancavelica-2016. The research will be of a non-experimental type and a cross-correlational design; The survey technique will be used, as instruments two questionnaires on organizational climate and work performance will be applied in order to collect data that will serve to subsequent application research. The results will be analyzed in the statistical program SPSS 25 and Word 2010. The result of which shows that: "12% (9) of the organizational climate in the administrative staff of the National University of Huancavelica is low, so much so that 61.3 % (46) regular level, and 22.7% (17) high level of organizational climate. Just as 5.3% (4) of job performance in administrative staff is low level, 16% (12) regular level, 68.0% (51) high level and 10.7% (8) is very high level in job performance. Therefore, there is a direct relationship between the organizational climate and the work performance of the administrative staff of the National University of Huancavelica, 2016 with 95% confidence. According to the calculated value, it is located in the critical region ($6 > 1,895$). Empirical evidence has been found to reject the null hypothesis and accept the alternative hypothesis.

Keywords:

Organizational climate and work performance

INDICE

Portada	i
Dedicatoria	ii
Resumen	iii
Abstrac	vi
Índice	v
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Introducción	x

CAPÍTULO I EI PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema	12
1.2. Formulación del problema	14
1.2.1. Problema General	14
1.2.2. Problemas Específicos	14
1.3. Objetivos	15
1.3.1. Objetivo General	15
1.3.2. Objetivos Específicos	15
1.4. Justificación	15

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	17
2.1.1. A nivel Internacional	17
2.1.2. A nivel Nacional	19
2.1.3. A nivel Local	21
2.2. Bases Teóricas	23
2.2.1. El Clima Organizacional	23
2.2.1.1. Definición de Clima Organizacional	23
2.2.1.2. Importancia del Clima Organizacional	26

2.2.1.3. Teoría Administrativa que sustenta el Clima organizacional	26
2.2.1.4. Teoría del Clima organizacional de Likert	27
2.2.1.5. Dimensión del Clima Organizacional	29
2.2.1.6. Antecedentes Históricos del Clima Organizacional	32
2.2.1.7. Tipos del Clima Organizacional	34
2.2.2. Desempeño laboral	38
2.2.2.1. Definición sobre Desempeño Laboral	38
2.2.2.2. Dimensiones del Desempeño Laboral	41
2.3. Formulación de la hipótesis	43
2.3.1. Hipótesis General	43
2.3.2. Hipótesis Específico	43
2.4. Definición de términos	44
2.5. Identificación de variables	48
2.5.1. Dimensiones	49
2.6. Operacionalización de variables	50

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de la investigación	51
3.2. Nivel de investigación	51
3.3. Método de investigación	52
3.4. Diseño de investigación	52
3.5. Población, muestra y muestreo	51
3.5.1. La Población y Muestra	53
3.5.2. Muestra	54
3.5.3. Muestreo	54
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	54
3.6.1. Fichaje	54
3.6.2. Encuesta	55
3.6.3. Cuestionario	55
3.7. Técnicas de procedimiento y análisis de datos	57

CAPÍTULO IV
PRESENTACION DE RESULTADOS

4.1. Presentación e interpretación de resultados	60
4.1.1. Resultados del Objetivo específico 1	60
4.1.2. Resultados del Objetivo específico 2	61
4.1.3. Resultados del Objetivo específico 3	62
4.1.4. Resultados del Objetivo General	63
4.2. Resultado a nivel inferencial	68
4.3. Discusión de Resultados	76
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
ANEXOS	88

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág
Tabla 1 Frecuencia y porcentaje de la dimensión funciones del desempeño laboral	60
Tabla 2 Contingencia sobre la relación que existe entre el clima organizacional y la dimensión funciones del desempeño laboral	60
Tabla 3 Frecuencia y porcentaje de la dimensión comportamiento del desempeño laboral	61
Tabla 4 Tabla de contingencia sobre la relación que existe entre el clima organizacional y la dimensión comportamiento del desempeño laboral	61
Tabla 5 Frecuencia y porcentaje de la dimensión rendimiento del desempeño laboral	62
Tabla 6 Tabla de contingencia sobre la relación que existe entre el clima organizacional y la dimensión rendimiento del desempeño laboral	62
Tabla 7 Frecuencia y porcentaje sobre el clima organizacional	63
Tabla 8 Frecuencia y porcentaje sobre el desempeño laboral	64
Tabla 9 Frecuencia sobre las dimensiones del clima organizacional	65
Tabla 10 Frecuencia sobre las dimensiones del desempeño laboral	66
Tabla 11 Tabla de contingencia sobre la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral	67
Tabla 12 Estadísticas para la prueba de las hipótesis específicas	73

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1 Frecuencia y porcentaje sobre el clima organizacional	63
Figura 2 Frecuencia y porcentaje sobre el desempeño laboral	64
Figura 3 Frecuencia sobre las dimensiones del clima organizacional	65
Figura 4 Frecuencia sobre las dimensiones del desempeño laboral	66
Figura 5 Diagrama de la distribución de puntuaciones del clima organizacional	68
Figura 6 Diagrama de la distribución de puntuaciones del desempeño laboral	69
Figura 7 Diagrama de dispersión de la correlación de las variables.	70
Figura 8 Diagrama de densidad para la prueba de hipótesis.	72
Figura 9 Diagrama para la intensidad de la correlación entre las variables.	75

INTRODUCCIÓN

En la actualidad debido a los procesos de cambios constantes que sufre el mercado a nivel de tecnología la cual desarrolla más habilidades, destrezas y conocimientos; “las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral al momento de enfrentar retos a fin de garantizar un buen desempeño laboral, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo” (Queipo y Useche, 2002); para Gómez et al (2001) “la cantidad de esfuerzo que se aplicara en una tarea determinada depende del trabajador” (p. 229).

Por lo tanto el clima organizacional y la relación que guarda con el desempeño laboral en las universidades es un problema toda vez que en la actualidad el cambio y exigencias de acreditación y licenciamiento exigen mayor trabajo al personal administrativo, tema que motivó ejecutar la investigación titulada: “**Clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica-2016**”, dicho estudio pretendió establecer la relación que existe entre el clima organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica; esto de acuerdo a las normas del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, con la finalidad de obtener el grado académico de magister en Ciencias empresariales con mención en Gestión Municipal y Gobierno Municipal.

La investigación siguió el siguiente proceso metodológico y se desarrolló según las normas del APA: Capítulo I planteamiento del problema, consistió en fundamentar, formular el problemas, tanto la justificación como limitaciones; en el capítulo II bases teóricas, se describió los antecedentes internacionales,

nacionales y locales, las bases teóricas, formulación de hipótesis, definición de términos, identificación de variables y la operacionalización de variables; en el capítulo III metodología se consideró el ámbito de estudio, el tipo, nivel, método y diseño de investigación, población, muestra y muestreo, técnicas e instrumentos, técnicas de procesamiento y análisis. Y por último en el capítulo IV resultados, en este capítulo se consideró la presentación y discusión de resultados, conclusiones sugerencias o recomendaciones y finalmente se presenta las fuentes bibliográficas, utilizadas durante todo el proceso, así como las tablas y respectivas figuras y anexos.

La autora



CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad es muy común caer en confusiones en base a los términos Clima organizacional y desempeño laboral, “en muchas ocasiones se les considera un mismo fenómeno, sin embargo esto está lejos de la realidad”. Estos dos fenómenos son distintos pero se pueden complementar ya que al establecerse un buen clima se puede garantizar un buen desempeño.

Si bien es cierto que “el clima organizacional es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad el talento humano de la organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta”. (Hellrieger y Slocum, 2004, p.14)

Las personas trabajan para satisfacer ciertas necesidades económicas, pero también por el desarrollo personal. Es por ello que influyen diferentes factores como: “El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización, los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo; la estructura con sus macro y micro dimensiones; Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones”. (Robbins, 1999).

Puesto que una de las debilidades u omisiones de las organizaciones es “el no considerar a los clientes internos (los empleados o administrativos), olvidando que ellos reflejan los valores, la calidad y el servicio que otorga la institución hacia los usuarios o clientes externos de la universidad; por lo tanto, el clima organizacional tiende a ser ignorado por la mayoría de las organizaciones, ya que dan por hecho que se le proporcionan las herramientas básicas a sus empleados (administrativos) para desarrollar su trabajo y esto será suficiente para que se desempeñen adecuadamente”. (Davis y Newstrom, 1999).

De acuerdo a lo anterior, el implementar un Diagnostico de Clima Organizacional es de vital importancia para identificar las áreas de oportunidad que se tienen dentro de la universidad, una vez identificadas se podrá elaborar un plan de mejora como propuesta a la dependencia, teniendo como principal finalidad alcanzar un mejor desempeño laboral.

Las autoridades, gerentes o Jefes en su mayoría no comprenden a cabalidad las percepciones personales de sus trabajadores o colaboradores respecto a su comportamiento organizacional y mucho menos el significado del clima organizacional, por cuanto su no entendimiento puede acarrear problemas en los niveles de ausentismo, lentitud, desgano, indiferencia, y por lo tanto improductividad, alta rotación y baja adaptación.

No es un secreto para nadie que el medio ambiente afecta el comportamiento y predispone de manera positiva o negativa, limitando o no la productividad, creatividad e identificación en el trabajo, por tanto el ambiente no debe considerarse como una variable exógena, sino como un activo intangible para las organizaciones y un instrumento para lograr la armonía.

Pues si abarcamos a las Universidades nos daremos con la sorpresa de que no hay un trabajador que no se queje del clima organizacional desfavorable que no les permite realizar o garantizar un buen desempeño laboral, toda vez que en la actualidad la SUNEDU exige el licenciamiento que garantice calidad en todo los aspectos que le compete a las universidades. A esto la Universidad Nacional de Huancavelica, no es ajena a alcanzar el licenciamiento en todas las facultades

de la carrera asimismo la exigencia de preparación administrativa, académica para los trabajadores quienes deben rendir resultados satisfactorios.

A nivel de nuestra casa de estudios se requiere estrategias, modelos, metodologías, que permitan diseñar un procedimiento lógico de un buen clima organizacional que garantice un desempeño eficiente en sus labores administrativas. De acuerdo a lo planteado se formula la siguiente interrogante:

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General:

¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2016?

1.2.2. Problemas Específicos:

- a) ¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y la dimensión funciones del desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2016?
- b) ¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y la dimensión comportamiento del desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2016?
- c) ¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y la dimensión rendimiento del desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2016?

1.3. Objetivos:

1.3.1. Objetivo General:

Establecer la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica

1.3.2. Objetivos Específicos:

- a) Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la dimensión funciones del desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2016
- b) Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la dimensión comportamiento del desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2016
- c) Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la dimensión rendimiento del desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2016

1.4. Justificación

Analizar el clima organizacional permite: “estudiar la percepción que los empleados tienen de su organización, el ambiente laboral y por ende se estima que también afecta el desempeño laboral, el cual tiene un efecto en la conducta de sus integrantes”. (French, Bell, Cecil y Zawacki, 2007).

En tal sentido urgen esfuerzos relacionados con el elemento humano para optimizar el potencial disponible, buscando el involucramiento con los objetivos y metas institucionales.

De acuerdo a lo anterior, el implementar un Diagnóstico de Clima Organizacional es de vital importancia para identificar las áreas de oportunidad que se tienen dentro de la organización, una vez identificadas se podrá elaborar un plan de mejora como propuesta a la dependencia, teniendo como principal finalidad alcanzar un mejor ambiente laboral.

La importancia del trabajo pretenderá dar a conocer la problemática sobre las condiciones laborales, desempeño, productividad, y satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional de Huancavelica, así como la interrelación con el público en general o usuarios, lo que en síntesis se denomina clima organizacional, cuyos resultados harán tomar conciencia y de reflexión a las autoridades de la universidad y del gerente administrativo para un cambio planificado en las actitudes y conductas de sus miembros, como en su estructura organizacional.

En el aspecto práctico; se justifica porque el mantener un buen clima organizacional permite determinar la eficiencia administrativa y por ende garantizar un buen desempeño laboral en los administrativos, el cual es un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución.

En el aspecto metodológico; se requiere estrategias, modelos, metodologías, que permitan diseñar un procedimiento lógico de un buen clima organizacional que garantice un desempeño eficiente en los trabajadores administrativos ya sea a través de talleres, actividades que fomenten un ambiente saludable, motivador entre los trabajadores.

En el aspecto teórico; contribuye en conocimientos científicos sobre ambas variables y la contribución de resultado para realizar otras investigaciones de nivel aplicativo que puedan dar una solución a través de programas o estrategias utilizando modelos que contribuyan en el buen desempeño laboral de los administrativos la cual garantice calidad en el servicio. Por lo tanto el trabajo de investigación permitirá contribuir con conocimientos básicos y teóricos a los lectores que pretendan realizar estudios similares.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Se ubicaron las siguientes investigaciones en el campo del clima organizacional y las competencias laborales:

2.1.1. Nivel Internacional

- a) Zans (2017), realizó la investigación titulada: *“Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016”*. “con el propósito de describir el Clima Organizacional, identificar el desempeño laboral que existe, y evaluar la relación entre Clima Organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa. El desarrollo de este estudio se hizo tomando en cuenta el enfoque cuantitativo con elementos cualitativo de tipo descriptivo - explicativo. El universo fueron 88 trabajadores y funcionarios, la muestra 59 trabajadores y funcionarios. Se aplicó la metodología, las técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación, siguiendo la normativa establecida por la UNAN Managua para este tipo de trabajo. Los resultados obtenidos indican que el Clima Organizacional presente en la FAREM, es

de optimismo en mayor medida, de euforia y entusiasmo, así como frialdad y distanciamiento en menor medida, por lo cual se considera entre Medianamente Favorable y Desfavorable, el Mejoramiento del Clima Organizacional Incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la facultad. Se considera urgente motivar a las autoridades, jefes, responsables de áreas de trabajar en contribuir a lograr un Clima Organizacional, Favorable, Óptimo, y alcanzar los niveles de euforia y entusiasmos, excitación y orgullo, además se debe constituir de manera permanente en las consultas, escuchar opiniones y sugerencias de la comunidad universitarias, las cuales se deben canalizar a través de los dirigentes y convertirlas en propuestas en los consejos universitarios, al mismo tiempo elevar el desempeño laboral en la facultad, motivando y generado un ambiente propicio para la productividad, evitar en gran medida la toma de decisiones individuales y fortalecer la toma de decisiones colectivas”.

- b) Arteaga (2018), realizó la investigación titulada; *“El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.”*. Cuyo objetivo, “evaluar el clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de la empresa Hardepex Cía. Ltda., cuya organización cuenta con 87 personas, que laboran en el área de producción. Uno de los problemas que se detecta dentro de la organización, objeto de estudio, es la falta de ambientes de trabajo adecuados para sus trabajadores, a esto, se suma la exigencia por la parte directiva, en exigir ventas y productos en tiempo récord, sin las medidas o correctivos necesarios. Para el desarrollo de la investigación, se utilizó un tipo de investigación descriptiva con técnicas cualitativas, a través de aplicación de encuestas, con una muestra estratificada. Los resultados obtenidos, señalan que, el clima laboral en los trabajadores dentro de la organización no es el adecuado, impactando negativamente en el rendimiento productivo de la empresa. Al respecto, se concluye que, las organizaciones deben prestar atención, en generar ambientes laborales adecuados en los trabajadores, para que estos, a su vez, puedan mejorar su nivel de productividad”.

- c) Majarrez; Boza; Mendoza (2020), Realizaron un artículo titulado: “Motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador”, de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Ecuador. la investigación tiene “el propósito de diagnosticar la motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo. La metodología utilizada es descriptiva. Se utilizaron métodos teóricos como el analítico sintético y el histórico lógico; los instrumentos utilizados fueron entrevistas y cuestionarios, la información fue procesada estadísticamente usando el paquete estadístico SPSS 22.0 para Windows versión 22.0. Los resultados se pudieron observar factores de motivación comunes, así como la influencia en el desempeño laboral y la competitividad de los hoteles objeto de estudio”.

2.1.2. Nivel Nacional

- a) Altez & Arias (2020), realizaron la investigación titulado: “Clima Organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018”, de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), cuyo objetivo fue “analizar el impacto que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral. Actualmente, las empresas están implementando herramientas para la medición del clima organizacional con la finalidad de identificar los factores que generen un adecuado ambiente laboral. Se utilizó una población muestral de 71 colaboradores en 7 empresas. Se analizó la información cualitativa y cuantitativa. Concluyendo con la validación de la hipótesis general y específicas en base a los resultados obtenidos en las tablas cruzadas, CHI cuadrado y análisis de correlación. Finalmente, se detallan las conclusiones y recomendaciones para todos aquellos que deseen analizar el impacto del clima organizacional en el desempeño laboral dentro de cualquier industria”.

- b) Guerra (2020), realizó la investigación titulada: “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Consorcio Comercial Sudamericana, Huancayo 2019”, Universidad Centro del Perú Junín, cuyo objetivo fue “determinar qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Consorcio Comercial Sudamericana durante el año 2019”. “La metodología empleada para la investigación fue correlacional, no experimental y transversal ya que no se buscan cambios entre las variables, sino buscan establecer la existencia de relación entre estas. La muestra que se utilizó para la investigación fue de 111 trabajadores, de los 155 trabajadores en total que involucra a todas las áreas, tanto administrativas, operativas, y otros. El autor concluye que si existe una relación significativa entre ambas variables de estudio”.
- c) Tintaya (2017) *“Relación del clima laboral y la satisfacción académica del estudiante de la clínica odontológica de la universidad nacional del altiplano, puno 2016*, para optar su grado de maestría en Salud, cuyo objetivo fue relacionar el clima laboral y la satisfacción académica del estudiante de la Clínica Odontológica de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno. Los materiales y métodos: El tipo de estudio de esta investigación fue observacional, prospectivo, transversal y correlacional. La muestra estudiada fue 98 estudiantes, docentes y 2 administrativos para el clima laboral y 98 estudiantes para la satisfacción académica. Se aplicó el cuestionario del clima laboral del MINSA (Ministerio de Salud) RM N° 623-2008, el cual estuvo conformado por 55 enunciados y la encuesta SEUE (Satisfacción de los Estudiantes Universitarios con la Educación) el cual estuvo conformado por 93 enunciados, teniendo ambas cinco opciones de respuesta en una escala Likert. Como técnicas estadísticas para determinar la correlación se utilizaron tabulaciones en Excel, frecuencias absolutas, la correlación de Pearson, la distribución t de Student para la comprobación de hipótesis general y específica, guardando el rigor metodológico y las características éticas correspondientes. Cuyos resultados concluyeron en que el clima laboral tiene una correlación baja

con la satisfacción académica del estudiante de la Clínica Odontológica, aceptando la hipótesis nula de la investigación”.

- d) Pastor (2018), realizó la investigación titulada: “Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos”, cuyo objetivo de estudio fue “determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos en Lima durante el año 2017”. “Planteó un estudio prospectivo, transversal y correlacional. Utilizó un cuestionario para percepción de clima organizacional y otro para el nivel de desempeño laboral que consta de 50 ítems, aplicados a una muestra de 162 administrativos. La autora concluye, sobre la base de los hallazgos encontrados, la existencia de una relación directa entre el clima organización y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la empresa privada de combustibles e hidrocarburos Peruana de Combustibles S.A. (PECSA). Con este resultado se prueba la validez de la hipótesis principal de la investigación y se puede afirmar que, mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor será el desempeño de los trabajadores administrativos de la empresa”.

2.1.3. Nivel Local

- a) Gómez (2014) en su investigación: “*Clima Organizacional y Liderazgo transformacional en la Universidad Nacional de Huancavelica*”. Tesis para optar el grado de maestría en la Universidad Nacional de Huancavelica. Su objetivo fue determinar la relación Clima Organizacional y Liderazgo transformacional. El autor concluye: (a) Se determinó que el clima organizacional tiene una relación positiva, significativa con el liderazgo transformacional según la percepción de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Huancavelica en el año 2014; (b) Se determinó que el clima organizacional tiene una relación positiva, significativa con la influencia idealizada según la percepción de los

trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Huancavelica en el año 2014; (c) Se determinó que el clima organizacional tiene una relación positiva, significativa con la motivación inspiracional según la percepción de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Huancavelica en el año 2014; (d) Se determinó que el clima organizacional tiene una relación positiva, significativa con la estimulación intelectual según la percepción de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Huancavelica en el año 2014; y (e) Se determinó que el clima organizacional tiene una relación positiva, significativa con la consideración individualizada según la percepción de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Huancavelica en el año 2014”.

- b) Quiñones (2014) en su investigación titulada: “*Liderazgo Gerencial y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Huancavelica*, Tesis para optar el grado de maestría en la Universidad Nacional de Huancavelica. Su objetivo fue determinar la relación que existe entre el Liderazgo Gerencial y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Huancavelica Concluye: (a) las evidencias han determinado la presencia de una relación positiva significativa entre el Liderazgo Gerencial y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huancavelica 2014; (b) Se ha determinado la existencia de una relación positiva significativa entre el Liderazgo Autocrático y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huancavelica 2014; (c) Se ha determinado la existencia de una relación positiva significativa entre el Liderazgo Democrático y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huancavelica 2014; y (d) Se ha determinado la existencia de una relación positiva significativa entre el Liderazgo Permisivo y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Huancavelica 2014”.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. El clima organizacional

2.2.1.1. Definición del clima organizacional

Gaspar, (2011), señala que “el clima organizacional conlleva a la unión de varios aspectos, entre ellas el liderazgo, las creencias, la comunicación, etc. Por otra parte, también se conoce que es el conjunto de normas, valores y formas de pensar conglomerando de actitudes y conductas que caracterizan el diario vivir de los colaboradores dentro de la organización. La buena comunicación tiene que ir de la mano con el clima organizacional, ya que permitirá tener una buena relación entre los integrantes de una organización. Para poder elevar el grado de satisfacción en el trabajo, y por lo tanto su calidad y con ello mejorar el clima organizacional, se debe considerar la buena relación que debe existir entre los integrantes”. (p.235).

El clima organizacional es la columna vertebral de la organización, ya que se trata de cómo es percibido el ambiente de trabajo, y en función de eso los trabajadores actúan. Para, Brunet y Schilman (2005), el clima organizacional “es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico” (p. 12). Se dice que es un componente multidimensional, ya que está compuesto de diversos elementos y toma distintas facetas, según, la actuación del personal, por lo tanto, el clima organizacional de una institución puede variar, según la ocasión.

El clima organizacional, “se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (Cabrera, 1996). La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino

que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores”.

El clima organizacional, Algunos autores definen el clima organizacional como “un conjunto de características objetivas y relativamente permanentes de la organización, sirven para dar cierta personalidad a la organización e influyen en el comportamiento y en las actitudes de los miembros, donde Bergeron (1983), menciona que el comportamiento se define, como una predisposición a reaccionar de manera sistemática favorable o desfavorable ante ciertos aspectos del mundo que nos rodea” (p. 300).

Del mismo modo Reig, Fernández y Jauli (2003): Otra interpretación del clima se deduce de la siguiente manera: ¿en qué medida los objetivos de la organización coinciden o divergen de los objetivos de los trabajadores? Eso es clima. En términos del modelo de máscara, “el clima a ese nivel resultará de la convergencia entre las expectativas superficiales de los trabajadores y las de la empresa, mientras que el clima profundo resultará del grado de coincidencia entre las expectativas reales y profundas de la gente y de la empresa. Lo que realmente estamos haciendo y queremos con lo que realmente está haciendo y queriendo la empresa. Los estudios del clima son muy utilizados como barómetro de las relaciones dentro de una empresa. Generalmente, en estos complicados estudios se mide la comunicación, el liderazgo, la motivación y algunos otros factores, de esa forma el clima se convierte en un gigantesco diagnóstico del estado de la organización percibido por sus trabajadores” (p.74).

Martín (2002), menciona que el término clima es “Un concepto metafórico derivado de la metodología, adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir en última instancia, una mayor productividad en términos no solo cuantitativos, sino sobre todo la calidad de los aspectos” (p.10).

El término clima “es un concepto metafórico derivado de la meteorología que, al referirse a las organizaciones, traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales” (Schneider, 1975).

Chiavenato (2002), se refiere al clima organizacional como “la calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que influye ostensiblemente en su comportamiento. El clima organizacional entraña un cuadro amplio y flexible de la influencia del ambiente en la motivación” (p. 345).

De acuerdo con Méndez (2006), el clima organizacional “es la percepción que tienen los miembros de la organización respecto de ella, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional” (p. 39).

Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia nos remite a la percepción del ambiente, de los que integran una organización. De igual forma Martín (2002), el analizar y diagnosticar el clima organizacional posibilita: “Evaluar las fuentes de conflicto de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización y diseñar un proceso de intervención, presentando una especial atención a aquellos elementos problemáticos que requieren un tratamiento específico” (p. 331). Para tal efecto, el clima organizacional es considerado como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en qué éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (Rodríguez, 2004).

2.2.1.2. Importancia del clima organizacional

Conocer el clima organizacional “es importante porque los constantes cambios en el ambiente exigen la permanente adecuación de las organizaciones a esas nuevas realidades. Las políticas y estrategias se tornan obsoletas en un corto espacio de tiempo. En tal sentido urgen esfuerzos relacionados con el elemento humano para optimizar el potencial disponible, buscando el involucramiento con los objetivos y metas institucionales. La influencia de la sociedad sobre el clima organizacional es evidentemente notoria, como resultado de la cantidad de conocimientos, la calidad de la fuerza de trabajo, los avances tecnológicos, la legislación laboral al respecto y el desarrollo de las instituciones”.

La importancia del trabajo pretenderá dar a conocer la problemática sobre las condiciones laborales, desempeño, productividad, y satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional de Huancavelica, así como la interrelación con el público en general o usuarios, lo que en síntesis se denomina clima organizacional, cuyos resultados harán tomar conciencia y de reflexión a las autoridades de la universidad y del gerente administrativo para un cambio planificado en las actitudes y conductas de sus miembros, como en su estructura organizacional.

El clima organizacional es un factor determinante en la eficacia administrativa, el cual es un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución

2.2.1.3. Teoría administrativa que sustenta al clima organizacional

La teoría administrativa considera que “el clima afecta diversos procesos que se gestan al interior de las organizaciones, sobre todo a nivel psicológico y administrativo, tales como la comunicación, toma de decisión, solución de problemas, tratamiento de los conflictos,

aprendizaje y motivación, y por tanto influye en la eficiencia y el desempeño de los empleados, así como en la productividad de la organización como un todo, en su habilidad para innovar y en la satisfacción laboral y en el bienestar de que gozan sus miembros. El clima afecta como un todo al miembro de la organización, a través de la atmósfera psicológica general, que es relativamente estable en el tiempo. No son acontecimientos aislados los que producen una influencia prolongada en el comportamiento y sentimientos; es la exposición diaria a una atmósfera psicológica particular. Así las cosas, y por su efecto prolongado, el concepto de clima es de interés e importancia para comprender la vida organizacional". (Goran, 2013, p.67).

2.2.1.4. Teoría del clima organizacional de Likert

La teoría de Clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) 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 los 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:

- a) Variables causales: definidas como "las 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".(p.59)
- b) 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 revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización”. (p.59)

- c) 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”. (p.59)

Esta Posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido **teorema de Tomas**: Lo que los hombres definen como real, se toma en sus consecuencias.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, estos son:

Sistema I. “Autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes”.

Sistema II. “Autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado”.

Sistema III. Consultivo, “se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar”.

El sistema IV, participación en grupo, “existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma verticalhorizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas”. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, “donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización”. (p.68)

2.2.1.5. Dimensiones del clima organizacional

Gaspar, (2011) establece las siguientes dimensiones para la evaluación del clima organizacional: la estructura, el comportamiento organizacional, las relaciones interpersonales y la identidad.

a) Dimensión Estructura: “Hace referencia a la forma de como la organización esta normada, delimitada y estructurada de manera jerárquica para el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. El tamaño de la organización, permitirá a que el trabajador se sienta cómodo para el desarrollo de sus actividades. La elección de personas idóneas para conformar la estructura jerárquica, es de mucha importancia, ya que ayudara a perseguir los objetivos de manera eficiente”, según lo mencionado por (Gaspar, 2011, p.18). A continuación, a esta dimensión lo conforman los siguientes indicadores.

- **Tamaño.-** hace referencia a la cantidad de trabajadores que posee la organización. De alguna manera esto puede afectar el clima organizacional, si es que la empresa no cuenta con suficiente espacio,

ya que de existir más integrantes laborando provocara que las personas se sientan incomodas y creara un clima hostil.

- **Estilo de dirección.-** A la hora de dirigir a los integrantes, se usan diferentes estilos de dirección, en la cual una persona influye en los demás. Estos estilos ocasionan distintos climas positivos o negativos, estos pueden ser: “Estilo Autocrático.- El jefe impone las reglas sin escuchar a los demás ocasionando un clima tenso - Estilo Paternalista.- El jefe se interesa por sus subordinados pero aun así es este quien toma las decisiones - Estilo Laissez faire.- el director no interviene en las decisiones, no motiva y no instruye, deja que sus trabajadores se desempeñen de manera libre, generando un clima de desconcierto - Estilo Democrático.- A pesar que es el jefe es quien toma la última decisión, invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones, ocasiona un clima agradable de trabajo - Estilo Institucional.- El jefe se adapta a la situación de trabajo, es buen comunicador, tolerante, con confianza en sus trabajadores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado”.

- **Estructura formal.-** hace referencia a la estructura presentada en el organigrama, la misma que “es la representación gráfica que sirve de base para que los integrantes de dicha organización sepan lo que deben hacer y a quien responder, así mismo les permitirá identificarse con su trabajo. La organización debe considerar a las personas idóneas en cada puesto, para de esa manera ayuden a perseguir las metas trazadas”. (Gaspar, 2011, p.18).

b) Dimensión comportamiento organizacional.- Gaspar, (2011, p.20) señala que es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relaciones con su trabajo. Asimismo, interviene los siguientes indicadores:

- **Productividad.-** se sabe que, si existe un clima organizacional favorable, existirá un buen comportamiento organizacional y por ende la productividad deberá de ser eficiente y alta.

- **Tensiones y estrés.-** “hace referencia de que el trabajador sienta demasiada presión en su trabajo, que su esfuerzo no está siendo reconocido como debe de ser, generando un clima negativo. Muchas veces la acumulación de mucho trabajo genera el estrés, ocasionando que el trabajador no desempeñe su trabajo de manera eficiente”. (Gaspar, 2011, p.21)

- **Aptitudes y actitudes.-** “Es la capacidad que tiene una persona para realizar ciertas tareas o actividades con éxito, que es capaz de desarrollarse con los conocimientos y la práctica, generando un clima competitivo, con deseo de superación por parte de la persona. Es por esto que, para analizar el clima organizacional, se debe partir primero por estudiar el comportamiento de cada una de las personas con las que se trabaja”. (Gaspar, 2011, p.21)

- **Motivaciones.-** El trabajador se deja llevar en base a necesidades que lo motiva a buscar medios para satisfacer dichas necesidades, es por ello que la organización debe utilizar los medios necesarios para poder motivar al personal no solo a cumplir con sus metas, sino también a identificarse con la empresa y relacionarse con los demás trabajadores. La remuneración y el reconocimiento son factores claves por la cuales el trabajador se puede sentir motivado y desarrollar su trabajo de manera adecuada, cumpliendo con sus funciones eficientemente.

- **Expectativas.-** Se debe generar expectativas en los integrantes de la organización para que tengan una mira hacia el futuro y se guíen en base a esto, así también puedan permanecer en la organización. (Gaspar, 2011, p.21)

c) **Dimensión relaciones Interpersonales.-** Según Gaspar (2011, p. 23) “es la percepción por parte de los miembros acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas o malas relaciones sociales, tanto entre jefes y subordinados o viceversa”. En esta dimensión se consideran los siguientes indicadores según el autor.

- **Comunicaciones.-** “Es el pilar para un buen clima organizacional, ya que de esta manera los integrantes de la organización incrementaran

su nivel de confianza. La buena comunicación generara una buena relación entre los colaboradores, es por ello que la comunicación debe ser tomada en consideración por los directivos de la organización. Se debe buscar estrategias por las cuales los integrantes de la organización se puedan comunicar y comprender mejor". (Gaspar, 2011, p.23)

- **Compañerismo.-** "La unión existente y el apoyo que se brindan entre los integrantes de la organización traerá como beneficio un ambiente cálido y fraternal, el mismo que es positivo para la consecución de las metas y los objetivos. El espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo muestra la buena relación dentro de la organización".
- **Conflictos interpersonales.-** "La existencia de conflictos entre los integrantes de la organización, traerá como consecuencia un ambiente hostil que perjudicará en los cumplimientos de las metas. El sentimiento de que los miembros de la organización, tanto para como superior, aceptan o niegan las opiniones discrepantes y no teme enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan". (Gaspar, 2011, p.23)

2.2.1.6. Antecedentes históricos del clima organizacional

Los primeros estudios sobre clima psicológico fueron realizados por Kurt Lewin en la década de los treinta. Este autor acuñó el concepto de "atmósfera psicológica", la que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico.

Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, Lewin, Lippit y White (1939) diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo (Democrático, laissez faire y autoritario) tenía en relación al clima. Las conclusiones fueron determinantes: frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, probando que el Clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente.

Katz Y Kahn (1995) acuñó el fenómeno como atmósfera psicológica para hablar sobre el entorno y sobre lo que afecta o beneficia, a esto le definía como una realidad empírica, mensurable y modificable y sostenía que la organización no solo se veía desde un enfoque humanista si no sistémico.

Dessler (2001) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. “En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer” (citados por (Dessler,2001, p 181), estos investigadores definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman".

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, 2001, p. 182) “definieron el clima como la opinión que el trabajador se forma de la organización”.

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 2001, pp. 182) para ellos el clima son. “Los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

Water (citado por Dessler,2001, p.183) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin

y Stringer a fin de encontrar similitudes, proporcionando una definición con la cual concordamos "...el clima se forma de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura". "El ambiente interno en que se encuentra la Organización lo forman las personas que la integran". (Sandoval, 2004)

2.2.1.7. Tipos de clima organizacional

Son diversos los tipos de clima organizacional, todo depende del estilo de liderazgo y de las percepciones que tenga el personal de la institución. En este sentido, Lickert, citado por los teóricos Gam y Berbel (2007), "definen cuatro tipos de clima, vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo: clima de tipo autoritario explotador, autoritario paternalista, participativo consultivo, participativo del grupo" (p. 195). En cuanto a la anterior clasificación, se puede expresar que, todos pueden ser utilizados por el director, pero en forma racional y oportuna, ya que ninguno es mejor que el otro.

Igualmente, Brunet (1987), citado por Fernández y Gutiérrez (2005), "desarrolló una tipología a los largo de un continuo que se extiende desde un clima muy autoritario hasta uno muy participativo, dando lugar a cuatro tipos básicos de clima: autoritario explotador, autoritario paternalista, participativo consultivo y participativo de grupo" (p.120). Cualquiera de los modelos o tipos de clima, puede ser utilizado por el director, ninguno es mejor que el otro, sólo depende de la astucia del director de saber utilizarlos en el momento adecuado, lo que quiere decir que, el énfasis en un modelo no implica el rechazo automático de los otros.

Por su parte, García (2002), "en una escuela, el clima organizacional positivo es fundamental, ya que aumenta la motivación de los educadores y estudiantes para realizar su trabajo con el máximo rendimiento" (p. 395). Lo

señalado por el autor, confirma que el clima laboral u organizacional positivo, permite a los docentes alcanzar un mejor desempeño, así logran mejores niveles en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes. A continuación se desarrollan los tipos de clima autoritario, participativo y cooperativo, asumidos en esta investigación:

a) Autoritario.

En este tipo de clima el Jefe es impositor de normas. Para, Lickert, citado por Gan y Berbel (2007), “El Jefe no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes” (p. 195). En este sentido, casi no existe el trabajo en equipo, la toma de decisiones es exclusiva del directivo, los trabajadores acatan las órdenes, pero algunas veces realizan comentarios gracias al desacuerdo por no poder participar en la planificación de las actividades de la institución, ya que todo lo decide el jefe o Gerente.

Este tipo de ambiente es útil, para imponer reglas, normas, valores organizacionales, funciona mejor con trabajadores nuevos y menos capacitados, y con el personal con desempeño bajo o deficiente. El clima autoritario, se produce cuando el Jefe no tiene confianza en su equipo de trabajadores, ya sea porque considera que solo el Jefe conoce de procedimientos, porque el personal que labora es nuevo en la institución, o también porque se pretenden sembrar miedo entre los trabajadores, quienes deben únicamente cumplir con su deber al realizar sus funciones en el trabajo.

Del mismo modo, García (2002), sostiene que “se basa en el poder; quien controla tiene el poder para exigir” (p. 396). Este tipo de clima organizacional, está fundamentado en un liderazgo en el que el directivo persuade y presiona a los trabajadores para que realicen su trabajo. De este modo, se debe usar con un grupo o con un trabajador que tenga un nivel relativamente bajo de disposición con respecto a la realización de una

tarea determinada. De este modo, el clima organizacional autoritario, se basa en el control total de las actividades por parte del directivo, ya que de este modo él se siente garante de la realización de las actividades laborales, así que exige al personal su oportuna realización, lo cual en ciertas ocasiones causa molestias en el personal, si esto no se realiza de buenas maneras.

b) Participativo

Es uno de los más favorables para la institución, en él se toma en consideración la opinión de los miembros del personal que labora y las comunicaciones con el directivo fluyen. Para Lickert, citado por Gan y Berbel (2007), “se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación” (p. 195). En este tipo de clima, se observa un directivo capaz de confiar en sus trabajadores ya que probablemente ha realizado determinado curso de capacitación hacia ellos, o constantemente organiza conversatorios en los que todos participan y se dan las instrucciones precisas acerca de cómo realizar las tareas.

Este tipo de ambiente, le permite al trabajador participar en la toma de decisiones, opinar acerca de las labores de trabajo, en este sentido, el director debe convencer al personal de hacer su mejor esfuerzo en el logro de los objetivos, prepararlos para alcanzar metas cada vez más altas. De allí que, García (2002), plantea lo siguiente “por medio de este se crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y a alcanzar todo lo que puedan realizar de acuerdo con los intereses de la organización” (p. 396). Bajo este ambiente de trabajo, los trabajadores pueden resolver sus problemas y ejecutar su trabajo, sintiéndose motivados, asumen sus tareas con gran responsabilidad y sentido de colaboración.

El ambiente participativo, fomenta las armoniosas relaciones laborales ya que cada trabajador puede realizar aportes significativos del

trabajo que se realiza en una dependencia, así como también, estimulados y formados para saber tomar decisiones acerca del trabajo que realiza, la cual permanentemente requiere de interés por parte de todos sus miembros, al gestionar cada situación que se presente.

Al mismo tiempo, Fernández y Gutiérrez (2005), explican que el clima participativo “tiende a asociarse con organizaciones favorecedoras de la interacción, la autonomía y la participación, lo que las hace normalmente más flexibles y sensibles al cambio” (p. 120). En este caso, el líder, el cual es el director, debe seguir una administración más participativa para obtener ideas y debe hacer participar a los trabajadores en el establecimiento de los objetivos y la solución de los problemas, así ganan más experiencia en el trabajo.

c) Cooperativo

Se trata de un estilo de ayuda mutua, de interacción social en equipos de trabajo.

Según, García (2002), “crear un ambiente donde los empleados se sientan útiles y necesarios; saben que este aporta a la organización por lo que les resulta fácil aceptar y respetar su papel y lo ven como colaborador y no como jefe” (p. 396). Esto se logra cuando el director actúa como entrenador que capacita a su equipo de trabajo por lo que el trabajador responde con gran sentido de responsabilidad. En este orden de ideas, el ambiente cooperativo, contribuye a que cada trabajador se sienta útil dentro de la institución, así tratan de organizarse y cada uno, bajo la gerencia del director, realiza determinada labor, pero a diferencia de los otros tipos de clima, en este el Jefe observa el proceso laboral, pero a la vez ayuda a los trabajadores a cumplir con sus actividades, permitiendo además, que cada uno realice contribuciones con el otro.

En este sentido, Fernández y Gutiérrez (2005), explican que el tipo cooperativo es “en el que la toma de decisiones se halla expandida a todos los niveles de la organización y los flujos de comunicación se desarrolla en todas las direcciones” (p.121). Este tipo de clima organizacional, engrana a todos los miembros de la institución, quienes logran complementar sus

conocimientos, experiencias, así se logra un equilibrio en cuanto a los conocimientos y condiciones pedagógicas de todos. El Jefe debe procurar que sus trabajadores se integren en las actividades de la institución, pero que además, puedan tomar decisiones importantes, claro está, de acuerdo al cargo que ocupan.

Cabe agregar las ideas de, Mosley, Megginson y Pietri (2005), quienes sostienen que “el logro en el trabajo se obtiene a partir de personas comprometidas, la interdependencia a través de un participación común” (p. 224). Con ella, el Jefe logra conducir a sus trabajadores a que se relacionen con base a un sistema de confianza y de respeto, lo que fortalece el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales. Asimismo, el compromiso conlleva a mejorar la situación laboral, si el Jefe logra que sus trabajadores se comprometan, esto favorecerá el ambiente de trabajo.

2.2.2. Desempeño Laboral

2.2.2.1. Definición del desempeño laboral

Pernía y Carrera. (2014, p.35) señala que “es el rendimiento laboral y la actuación que muestra el trabajador al ejecutar sus actividades y funciones principales que atribuye su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual favorece demostrar su profesionalidad”.

Tiene que ver con la forma de trabajar en los espacios del centro de trabajo. “Los trabajadores logran excelentes niveles de desempeño si han logrado trabajar bajo un ambiente sano, que les permita integrarse con los miembros de la institución”. De acuerdo a, Stoner, Freeman y Gilbert (2002), el desempeño laboral es la “medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados” (p.9). En este caso, el trabajador logra desempeñarse bien, si

es capaz de realizar su trabajo a tiempo, si luego de haberse planteado una determinada planificación es capaz de alcanzar los objetivos.

Lazzati (2008), el trabajador logrará un buen desempeño: “Al realizar su labor, cumple con sus funciones a cabalidad, suministrar feedback al colaborador, evaluar formalmente el desempeño del colaborador en relación con la tarea y administrar el régimen de recompensa.” (p. 255).

En este sentido, Chiavenato (2001), refiere que el desempeño individual “es la habilidad del personal que trabaja dentro de las organizaciones” (p. 45). Por lo antes señalado, el trabajador cuenta con habilidades personales que le permiten hacer bien su trabajo, ya que para eso ha sido capacitado, lo que le asigna un papel protagónico en la sociedad. De allí que, para lograr un buen desempeño debe desarrollar las actividades con el mayor compromiso.

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

El desempeño “resulta ser ampliamente usado a instancias del contexto empresarial, laboral, para indicar, comentar, entre otras cuestiones, la manera en la cual trabaja un empleado o el modo en el que alguien realiza tal o cual actividad. El desempeño de un trabajador se encuentra en estrecha vinculación con el éxito de la empresa y esto es justamente porque su trabajo, sumado al del resto de los trabajadores, incide en el correcto funcionamiento de la misma, por tanto, es una práctica habitual que el área, sector o profesional que corresponda realice un pormenorizado seguimiento del desempeño de los trabajadores, para

de este modo conocer si están rindiendo como debería ser o si por el contrario no lo están haciendo y es necesario impulsar su rendimiento a través de determinadas variables”. (Lazzati, 2008.p234),

La evaluación de desempeño, para Dessler, (2001) define a la evaluación de desempeño como “la calificación a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues el proceso de evaluación implica: establecer las normas del trabajo, evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas y volver a presentar la información al empleado con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño”.

El desempeño laboral según Chiavenato, (2000, p. 359) el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. En este sentido, el desempeño laboral es de suma importancia para las organizaciones, ya que con esto se logra evidenciar la formación integral del ser humano como ente social significativo para el trabajo, y al mismo tiempo se abre la posibilidad de aumentar la productividad de las organizaciones.

Los objetivos de la evaluación de desempeño, Chiavenato, (2000) nos habla de 3 objetivos fundamentales para la evaluación de desempeño: “Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo, permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración y dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales”.

Existen varias razones para evaluar el desempeño, para Dessler, (2001) “Se evalúa el desempeño por cuatro razones. Primera, las

evaluaciones proporcionan información para tomar decisiones en cuanto a los ascensos y los sueldos.

Segunda, ofrecen la posibilidad de que el Jefe y su subordinado repasen la conducta laboral del subordinado. Esto, a su vez, permite que los dos elaboren un plan para corregir las deficiencias que haya descubierto la evaluación, y para reforzar lo que se está haciendo bien. Tercera la evaluación forma parte del proceso de la empresa para planificar las carreras, porque ofrece la posibilidad de repasar los planes para la carrera de la persona, a la luz de las virtudes y defectos que ha exhibido.

Existen varias opciones sobre quienes pueden evaluar, Dessler (2001) nos propone las siguientes: El desempeño laboral según (Chiavenato 2000:359), "Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos"

2.2.2.2. Dimensiones del desempeño laboral

A continuación se presentan las dimensiones que permitirá evaluar el desempeño laboral de acuerdo a la teoría expuesta por Pernía y Carrera (2014, p.36) quien determina un alcance de evaluación, a través de las dimensiones: funciones, comportamiento, y rendimiento que manifiesta el colaborador, en su centro de labor.

- a) **Dimensión funciones.-** según Pernía y Carrera. (2014, p.36) señala que "son aquellas actividades ejecutadas por los colaboradores, es decir debe desempeñarlos eficientemente, es por ello que el trabajador debe mantener un conocimiento de sus labores, la capacidad de análisis, con la finalidad de contribuir con el cumplimiento de los objetivos y metas".

Conocimiento del trabajo: Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios, conceptos, técnicas, requisitos, etc necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto. Capacidad de análisis: procesos que utiliza el colaborador para ejecutar las actividades dispuestas en sus funciones.

b) **Dimensión comportamiento.-** Pernía y Carrera. (2014, p.36) señala que “son todas aquellas cualidades y comportamientos que manifiesta el colaborador frente a las funciones que se le ha sido atribuido. Entre ella se evalúa las habilidades, la actitud y satisfacción que presenta el trabajador”.

- **Habilidades:** Son la calidad de los productos o servicios de cualquier empresa está sustentada en la capacidad de mantener operando establemente sus sistemas de trabajo y para poder lograrlo, se necesita contar con personas motivadas y capacitadas para desarrollar un buen trabajo
- **Actitud:** Habilidad para descentralizar actividades y decisiones y fomentar el trabajo en equipo. Satisfacción: es el grado de contentamiento que manifiesta el colaborador ante las actividades que se le ha atribuido, asimismo depende de los beneficios que este recibe para ejecutar eficientemente sus labores. (Pernía y Carrera, 2014, p.37).

c) **Dimensión rendimiento.-** Pernía y Carrera (2014, p.36) señala que “el grado de rendimiento laboral que manifiesta el colaborador frente a sus actividades, asimismo la eficiencia con que las ejecuta, para ello se estima la capacidad de resolución de problemas, el ausentismo, compromiso y trabajo en equipo”.

- **Resolución de problemas:** es la capacidad que presenta el colaborador para resolver aquellas deficiencias que se manifiestan diariamente en sus labores diarias. Para ello el colaborador debe

hacer usos de recursos que contribuyan en el cumplimiento de las metas establecidas.

- **Ausentismo:** “es el comportamiento que presenta el colaborador ante cumplimiento de sus funciones en el tiempo oportuno y establecido por la entidad pública, por ello el trabajador debe mostrar puntualidad y responsabilidad”. (Pernía y Carrera 2014, p.36)
- **Compromiso:** Actúa sin necesidad de indicársele. “Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo”. Puede trabajar independientemente.
- **Trabajo en Equipo:** “es la capacidad del colaborador para trabajar conjuntamente con sus compañeros de trabajo, considerando democráticamente las decisiones que son ejecutadas, asimismo respetando los ideales de cada uno de ellos”. (Pernía y Carrera, 2014, p.37)

2.3. Formulación de la Hipótesis

2.3.1. Hipótesis General

Existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica.

2.3.2. Hipótesis Específicos

- a) Existe una relación directa entre el clima organizacional y la dimensión funciones del desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2016
- b) Existe una relación directa entre el clima organizacional y la dimensión comportamiento del desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2016

- c) Existe una relación directa entre el clima organizacional y la dimensión rendimiento del desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2016

2.4. Definición de Términos

- **Ambiente físico:** Es el medio en el que se desarrolla el trabajo y que está determinado por las condiciones de termo higrométricas, ruido, iluminación, vibraciones, radiaciones, contaminantes químicos y biológico.
- **Ambiente de trabajo:** Denominado también clima laboral, se define como “la apreciación que tiene el trabajador de su ambiente laboral, teniendo en consideración los factores o aspectos como ambiente físico y condiciones materiales, propósitos, remuneraciones y beneficios sociales, políticas administrativas, supervisión y control, relaciones sociales, estructura organizacional, comunicación, toma de decisiones y actitud hacia la labor desempeñada”. (Ruíz, 2009, p.1).
- **Actitudes:** son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados; es la forma de representar como se siente una persona.
- **Ausentismo:** Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no pueda llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- **Autoestima:** “Es un conjunto de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento dirigidas hacia nosotros mismos, hacia nuestra manera de ser y de comportarnos, y hacia los rasgos de nuestro cuerpo y nuestro carácter”.
- **Clima Organizacional:** Brunet y Schilman (2005), el clima organizacional “es un componente multidimensional de elementos al

igual que el clima atmosférico” (p.12). Es decir que, es el ambiente que impera en la institución, el cual se ve afectado por diversos factores y elementos que conllevan a un comportamiento determinado. Por lo tanto, el director debe gerencia con un estilo positivo que le permita a los docentes funcionar de manera armónica.

- **Comunicación:** es la actividad consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir significados a través de un sistema compartido de signos y normas semánticas. Los pasos básicos de la comunicación son la formación de una intención de comunicar, la composición del mensaje, la codificación del mensaje, la transmisión de la señal, la recepción de la señal, la decodificación del mensaje y finalmente, la interpretación del mensaje por parte de un receptor.
- **Compromiso del Equipo:** Las personas deben ser leales a la organización y estar orgullosas de pertenecer a ella. En la mayoría de los roles, ellas deben ser capaces de cooperar e interactuar con otros con el objetivo de cumplir las metas de trabajo.
- **Confianza:** Se refiere a los esfuerzos que hace el director para motivar
- **Competencias:** Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado.
- **Comportamiento:** el comportamiento es la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, voluntario o involuntario, público o privado, según las circunstancias que lo afecten.
- **Comportamiento Organizacional:** Estudio de los individuos y de los grupos dentro del ámbito de la organización.

- **Coordinación:** Proceso de armonizar todas las actividades de una organización, facilitando el trabajo y los resultados.
- **Desempeño laboral:** Stoner, Freeman y Gilbert (2002), el desempeño laboral es la “medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados” (p. 9). En este caso, el docente logra desempeñarse bien, si es capaz de realizar su trabajo a tiempo, si luego de haberse planteado una determinada planificación es capaz de alcanzar los objetivos.
- **Desempeño:** Mide la implicación personal de personal en su trabajo.
- **Eficacia:** Capacidad para determinar los objetivos adecuados “hacer lo indicado”
- **Eficaz:** Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos.
- **Eficiencia:** Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización “hacer las cosas bien”.
- **Estrategia:** Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir.
- **Estrés:** Estado físico y mental por una amenaza percibida de peligro (físico o emocional) y la presión para eliminarla.
- **Ética:** Principios que distinguen al comportamiento correcto del incorrecto. Disciplina que trata del bien y del mal, de lo correcto o incorrecto.
- **Evaluación de Desempeño:** Acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona en relación a sus responsabilidades.

- **Innovación:** Mide la importancia que la dirección pueda dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.
- **Integración Organizacional:** Logro de la unidad de esfuerzos entre las distintas unidades e individuos mediante liderazgo y planificación.
- **Liderazgo:** El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.
- **Medio Ambiente:** Contexto físico y social en el que funciona un sistema (organización, persona o grupo).
- **Motivación:** Las personas motivadas son aquellas que con gran entusiasmo y convencimiento propio afrontan la tarea que deben ejecutar ya que con ella logran satisfacer sus necesidades.
- **Motivación Laboral:** La motivación “es uno de los recursos que los trabajadores aportan a la organización para alcanzar los objetivos que persigue”. (Gadow, 2010, p. 60). Motivar al personal es un desafío que se supera con el protagonismo de los talentos y los líderes. A mayor motivación del personal, mejor clima de trabajo y mejores desempeños.
- **Productividad:** Medida del rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia.
- **Relaciones interpersonales:** Es la interacción recíproca entre dos o más personas dentro del ambiente laboral que genera confianza y por tanto, entra en su vida al mismo tiempo que deja que esa otra persona entre en la suya (Definición abc, relaciones interpersonales, s.f.).

- **Rendimiento:** Es la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: así, cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.
- **Rotación:** es el retiro permanente voluntario e involuntario del personal que labora en una empresa, esta puede ser positiva cuando el individuo no era satisfactorio pero pudiese ser negativo cuando el personal con conocimientos y experiencia se va de la empresa.
- **Satisfacción en el trabajo:** que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.
- **Toma de decisión:** Evaluar la información disponible y utilizada en las decisiones que se toma en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.
- **Trabajo en equipo:** En el trabajo en equipo, “cada miembro aporta diversos tipos de conocimientos y habilidades que permite alcanzar resultados difíciles de lograr con el aporte individual” (Bagger, 2009, p. 122). El trabajo en equipo representa una mayor eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos deseados. Es un trabajo muy ventajoso: permite aprender de los demás e intercambiar información, desarrolla la iniciativa, toma de decisiones, creatividad, dominio y saber escuchar, al compartir las personas se motivan; la comunicación es gratificante y termina muchas veces en la amistad, se mejora el método de trabajo y finalmente se obtiene mejores resultados.

2.5. Identificación de Variables

Las variables para el presente proyecto de investigación son las siguientes:

a) **Variable 1:** Clima Organizacional **(O1)**

b) **Variable 2:** Desempeño Laboral **(O2)**

2.5.1. Dimensiones:

Clima Organizacional

“El clima organizacional conlleva a la unión de varios aspectos, entre ellas el liderazgo, las creencias, la comunicación, etc. Por otra parte, también se conoce que es el conjunto de normas, valores y formas de pensar conglomerando de actitudes y conductas que caracterizan el diario vivir de los colaboradores dentro de la organización”. (Gaspar, 2011)

Dimensiones:

- a) Estructura
- b) comportamiento organizacional
- c) Relaciones interpersonales

Desempeño laboral

El desempeño laboral “es el rendimiento y productividad que demuestra el colaborador haciendo uso de sus habilidades y recursos que le permitan realizar sus actividades eficientemente”. (Pernía Y Carrera, 2014)

Dimensiones:

- a) Funciones
- b) Comportamiento
- c) Rendimiento

V2: El Desempeño Laboral			V1: El Clima Organizacional			
El desempeño laboral es el rendimiento y productividad que demuestra el colaborador haciendo uso de sus habilidades y recursos que le permitan realizar sus actividades eficientemente. (Pernía Y Carrera, 2014)			El clima organizacional conlleva a la unión de varios aspectos, entre ellas el liderazgo, las creencias, la comunicación, etc. Por otra parte, también se conoce que es el conjunto de normas, valores y formas de pensar conglomerando de actitudes y conductas que caracterizan el diario vivir de los colaboradores dentro de la organización. (Gaspar, 2011)			Definición conceptual
El desempeño laboral será medido a través de un cuestionario valorado a través de la escala de likert			El clima organizacional será medido a través de un cuestionario valorado a través de la escala de Likert, tomando en cuenta las dimensiones del autor en mención.			Definición operacional
3. rendimiento	2. comportamiento	1. Funciones	3- Relaciones interpersonales	2- comportamiento organizacional	1- estructura	Dimensión
.1. Resolución de problemas .2. Ausentismo .3. Compromiso .4. Trabajo en equipo	.1. Habilidades .2. Actitud .3. Satisfacción	.1. Conocimiento del trabajo .2. Capacidad de análisis	.1. Comunicación .2. Compañerismo .3. Conflictos interpersonales	2.1. Productividad 2.2. Tensiones y estrés 2.3. Aptitudes y actitudes 2.4. Motivación	.1. Tamaño de dirección .3. Estructura formal	Indicadores
Escala de medición ordinal: Nunca = Muy bajo..... (1) Casi nunca = Bajo..... (2) A veces = Regular..... (3) Casi siempre= Alto..... (4) Siempre= Muy Alto..... (5)			Escala valorativa ordinal Nunca = Muy inadecuado..... (1) Casi nunca = Inadecuado..... (2) A veces = Regular (3) Casi siempre= Adecuado..... (4) Siempre= Muy Adecuado (5)			Escala
Cuestionario para los trabajadores administrativos			Cuestionario para los trabajadores administrativos			Instrumento

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de la investigación

El tipo de estudio en la investigación es básico por que no persigue una utilización inmediata para los conocimientos obtenidos ni la aplicación para modificar algo, sino que busca acrecentar los conocimientos teóricos para el progreso de una ciencia, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas.

El trabajo de investigación es de tipo descriptivo lo cual es sustentado por Hernández (2010), cuando mencionan que la investigación básica "...se caracteriza por incrementar el conjunto de conocimientos sobre una materia, creando nuevas teorías o modificando las ya existentes"

3.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación que se aplicó es la correlacional. Según Oseda (2008, p. 142) "Tiene como finalidad establecer el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más variables. Se caracterizan porque primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas, se estima la correlación".

3.3. Método de investigación

a) Método General:

En la presente investigación se utilizó el método científico con un enfoque cuantitativo, toda vez que dentro de este enfoque se observa datos recogidos a través de opciones paramétricos.

En la actualidad según Fernández (2005, p. 63). El Investigador cuantitativo está preocupado por los resultados, mientras al cualitativo se interesa por los resultados pero lo considera base para un segundo estudio. Lo cuantitativo es concluyente y extraño a los sujetos y está fundamentado por el Positivismo y el Empirismo Lógico.

b) Método Específico:

El método que se empleó fue el Descriptivo. Según Sánchez y Reyes, (1996, p. 33) dicen que el método descriptivo “consiste en describir analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otras variables tal como se dan en el presente...”.

Por lo tanto podemos inferir que se realizó bajo el método descriptivo porque permitió conocer las características de los estilos del clima organizacional y desempeño laboral.

3.4. Diseño de investigación

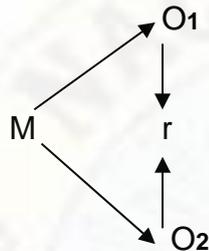
Es el descriptivo – correlacional

El diseño de investigación descriptivo- corelacional, con el diagrama siguiente propuesto por Hernández (2010).

La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas”.

Estos se distinguen de los descriptivos ya que en vez de medir con precisión las variables individuales, evalúan el grado de relación entre dos variables. Al saber que dos conceptos o variables están relacionados se aporta cierta información explicativa.

El esquema es el siguiente:



Donde:

M = Muestra (Personal Administrativo de la UNH)

O1 = Clima Organizacional (variable 1)

O2 = Desempeño Laboral (variable 2)

r = correlación entre O1 y O2

3.5. Población, muestra y muestreo

3.5.1. La Población y Muestra

Según Oseda, (2008, p.120), la población es el conjunto de individuos que comparten por lo menos una característica, sea una ciudadanía común, la calidad de ser miembros de una asociación voluntaria o de una raza, la matrícula en una misma universidad.

La población para el presente estudio estuvo conformado por los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica en el año 2016. Total de población 314 trabajadores administrativos.

3.5.2. Muestra:

Según Oseda, (2008, p.121) menciona que: la Muestra es una parte pequeña de la población o un sub conjunto de esta, que sin embargo posee las principales características de aquella. Dicha muestra estuvo conformada por 75 trabajadores administrativos. (Recursos Humanos – UNH).

3.5.3. Muestreo

Es el procedimiento por el cual se extrae, un subconjunto o una parte de la población con criterios tales que permitan la generalización de los resultados a toda la población. Jessica Vicuña (2014)

Para el presente estudio se trabajó con el muestreo NO probabilístico, intencionado y por conveniencia, ya que solo se seleccionó a 75 trabajadores administrativos.

El muestreo expone los siguientes criterios:

- **Criterio de inclusión:** Se incluye solo a los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Huancavelica.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica e instrumento que se utilizó fue una encuesta y un cuestionario.

3.6.1. Fichaje

Fichas de resumen: Permitió obtener información concreta para la investigación.

Fichas textuales: Permitió recabar información de textos con citas directas para el marco teórico.

Fichas bibliográficas: Permitió elaborar adecuadamente las referencias bibliográficas con el estilo APA.

3.6.2. Encuesta:

Para el presente estudio se utilizó la técnica de la encuesta, para recoger información sobre clima organizacional y desempeño laboral.

3.6.3. Cuestionario:

Según Sierra, (1995, p.245) el instrumento cuestionario de encuesta es “un conjunto de preguntas, preparados cuidadosamente sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación sociológica para su contestación por la población o su muestra a que se extiende el estudio emprendido”.

En este caso el cuestionario fue sobre clima organizacional y desempeño laboral. Dichos instrumentos cuentan con las siguientes dimensiones:

Clima Organizacional: (Gaspar, 2011)

- Estructura
- Comportamiento organizacional
- Relaciones interpersonales

Desempeño laboral: (Pernía y Carrera, 2014)

- Funciones
- Comportamiento
- Rendimiento

Dichos instrumentos fueron validados a juicio de expertos y su confiabilidad a través del estadístico de alfa de Crombach a un nivel de

significancia de 0,7. Que a continuación se presenta la tabla de procesamiento:

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,80	75

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,95	75

Fuente: *Software estadístico.*

Se aplicó el instrumento a una muestra de 9 docentes sobre clima organizacional y desempeño laboral en la institución de estudio. Se aplicó la fórmula Varianza de los Ítems

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_r^2}{\sum S_t^2} \right]$$

Leyenda:

- k = Número de reactivos.
- $\sum S_r^2$ = Varianza de cada reactivo.
- $\sum S_t^2$ = Varianza del instrumento.

Resultado:

Alfa de Cronbach para el instrumento clima organizacional = 0,80

Alfa de Cronbach para el instrumento desempeño laboral = 0,95

Escala de alfa de Cronbach:

- De 0,00 a 0,20 = Muy baja
- De 0,21 a 0,40 = Baja

- De 0,41 a 0,60 = Regular
- De 0,61 a 0,80 =
Aceptable
- De 0,81 a 1,00 = Elevada

Discusión y decisión

Ambos instrumentos presentan una CONFIABILIDAD ELEVADA, por presentar un alfa de Cronbach igual a 0,80 y 0,95; expresado porcentualmente representaría una confiabilidad del 80 y 95%.

3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para la elaboración de procesamiento y análisis de datos se utilizó el software aplicativo como el SPSS versión 25, para procesar la información relacionada a las dimensiones de las variables.

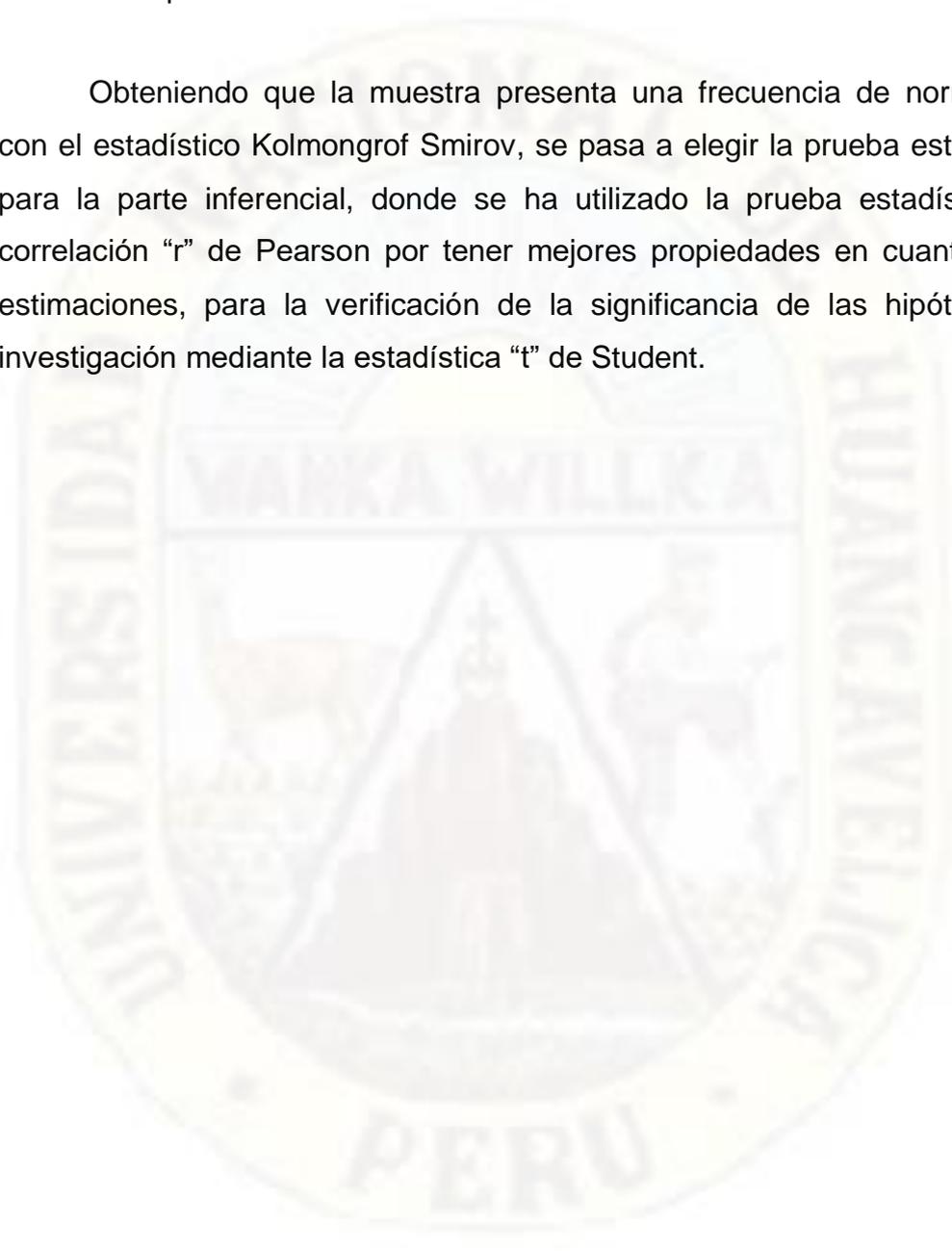
Se utilizó los siguientes estadígrafos:

- Las tablas de distribución de frecuencias (absoluta y la porcentual) con las que se procesaran los ítems de los cuestionarios de encuesta.
- Se utilizó las técnicas de la estadística descriptiva: tendencia central como la media, desviación estándar, error estándar, frecuencias, y otros.
- Se utilizó las técnicas de la estadística inferencial para la prueba de las hipótesis.
- Asimismo se tomó en cuenta los gráficos estadísticos, entre ellos el histograma de frecuencias que sirvió para visualizar e interpretar los resultados.
- Para demostrar la hipótesis del presente estudio de investigación se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson (r), en vista de que se tiene dos variables que están correlacionadas y se podrá valorar el nivel de concordancia entre los valores de las dos variables.

3.8. Proceso de prueba de hipótesis

Para el proceso de la prueba de hipótesis en primer lugar se procedió a realizar la prueba de normalidad.

Obteniendo que la muestra presenta una frecuencia de normalidad con el estadístico Kolmogorof Smirov, se pasa a elegir la prueba estadística para la parte inferencial, donde se ha utilizado la prueba estadística de correlación “r” de Pearson por tener mejores propiedades en cuanto a las estimaciones, para la verificación de la significancia de las hipótesis de investigación mediante la estadística “t” de Student.



CAPÍTULO IV

PRESENTACION DE RESULTADOS

Procedemos a presentar los resultados de la investigación, para lo cual tendremos en cuenta el nivel de medición de las variables en estudio clima organizacional y desempeño laboral. De acuerdo con Hernández (2014) los instrumentos contruidos en base a la escala de Likert frecuentemente se tipifican como de tipo escala, por lo que en su procesamiento se utiliza las técnicas de la estadística paramétrica.

Por lo tanto, las estadísticas que fueron utilizados están en función a la tipificación de las variables y el diseño de la investigación, de tal manera que se ha cumplido los objetivos planteados en la investigación.

En cuanto a la estadística descriptiva, se utilizó las tablas de frecuencia simple y de doble entrada, los diagramas de barras y de pilas, medidas de tendencia central como la media, medidas de dispersión como la desviación estándar y los valores extremos, como medidas de posición fundamentalmente la mediana.

Para la parte inferencial se ha utilizado la estadística de correlación “r” de Pearson por tener mejores propiedades en cuanto a las estimaciones, para la verificación de la significancia de las hipótesis de investigación mediante la estadística “t” de Student. Como herramienta de apoyo se han utilizado los programas estadísticos IBM SPSS versión 25 y el Lenguaje de Programación Estadístico R 3.5.

4.1. Presentación e interpretación de resultados

4.1.1 Resultados del objetivo específico 1:

Tabla 1

Frecuencia y porcentaje de la dimensión funciones del desempeño laboral

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	
Válido	Casi nunca	4	5.3
	A veces	4	5.3
	Casi siempre	42	56.0
	Siempre	25	33.3
	Total	75	100.0

Fuente: Encuesta sobre clima organizacional – SPSS 25

De acuerdo a la figura 1 y la tabla 1, se demuestra que en la dimensión funciones, casi siempre existe un buen desempeño a un 56%(42), el 33,3%(25) opinan siempre. Implica que existe un buen conocimiento y capacidad de análisis respecto a sus funciones laborales.

Tabla 2

Contingencia sobre la relación que existe entre el clima organizacional y la dimensión funciones del desempeño laboral

		Dimensión funciones					Total	
		Nivel muy bajo	Nivel bajo	Nivel regular	Nivel alto	Nivel muy alto		
Clima organizacional	Nivel muy bajo	f	0	0	1	0	0	1
		%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Nivel bajo	f	1	0	7	0	1	9
		%	11,1%	0,0%	77,8%	0,0%	11,1%	100,0%
	Nivel regular	f	1	2	28	3	12	46
		%	2,2%	4,3%	60,9%	6,5%	26,1%	100,0%
	Nivel alto	f	2	2	6	1	7	18
		%	11,1%	11,1%	33,3%	5,6%	38,9%	100,0%
	Nivel muy alto	f	0	0	0	0	1	1
		%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Total	f	4	4	42	4	21	75	
	%	5,3%	5,3%	56,0%	5,3%	28,0%	100,0%	

Fuente: Encuesta sobre clima organizacional – SPSS 25

De acuerdo a la tabla 2, se demuestra que los resultados del nivel bajo del clima organizacional se asocia con el nivel regular de la dimensión funciones con un 77,8%(7); tanto que el resultado del nivel regular del clima se asocia con el nivel regular a un 60,9%(28) y el nivel muy alto a un 26,1%(12); asimismo el nivel alto del clima organizacional se asocia al nivel muy alto al 38,9%(7) de la dimensión funciones del desempeño laboral.

4.1.2 Resultados del objetivo específico 2:

Tabla 3

Frecuencia y porcentaje de la dimensión comportamiento del desempeño laboral

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	
Válido	Casi nunca	4	5.3
	A veces	16	21.3
	Casi siempre	43	57.3
	Siempre	12	16.0
	Total	75	100.0

Fuente: Encuesta sobre clima organizacional – SPSS 25

De acuerdo a la figura 2 y la tabla 3, se demuestra que el 5,3%(4) en la dimensión comportamiento, casi nunca existe un comportamiento adecuado, el 21,2%(16) opinan a veces, el 57,3%(43) casi siempre y el 16%(12) opinan que siempre existe un buen comportamiento en el desempeño. Implica que existe un buen conocimiento y capacidad de análisis respecto a sus funciones laborales.

Tabla 4

Tabla de contingencia sobre la relación que existe entre el clima organizacional y la dimensión comportamiento del desempeño laboral

		Dimensión comportamiento					Total	
		Nivel muy bajo	Nivel bajo	Nivel regular	Nivel alto	Nivel muy alto		
Clima organizacional	Nivel muy bajo	F	0	1	0	0	0	1
		%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Nivel bajo	f	1	3	0	5	0	9
		%	11,1%	33,3%	0,0%	55,6%	0,0%	100,0%
	Nivel regular	f	1	9	3	27	6	46
		%	2,2%	19,6%	6,5%	58,7%	13,0%	100,0%
	Nivel alto	f	2	3	1	7	5	18
		%	11,1%	16,7%	5,6%	38,9%	27,8%	100,0%
	Nivel muy alto	f	0	0	0	0	1	1
		%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Total		f	4	16	4	39	12	75
		%	5,3%	21,3%	5,3%	52,0%	16,0%	100,0%

Fuente: Encuesta sobre clima organizacional y desempeño laboral – SPSS 25

De acuerdo a la tabla 4, se demuestra que los resultados nivel bajo del clima organizacional se asocia con el nivel alto de la dimensión comportamiento a un 55,6%(5); tanto que el resultado nivel regular del clima se asocia con el nivel alto a un 58,7%(27); asimismo el nivel alto del clima organizacional se asocia con el

nivel muy alto a un 27,8%(5) en la dimensión comportamiento del desempeño laboral.

4.1.3 Resultados del objetivo específico 3: Relación que existe entre el clima organizacional y la dimensión rendimiento del desempeño laboral

Tabla 5

Frecuencia y porcentaje de la dimensión rendimiento del desempeño laboral

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi nunca	4
	A veces	29
	Casi siempre	42
	Total	75
		100.0

Fuente: Encuesta sobre clima organizacional – SPSS 25

De acuerdo a la figura 3 y la tabla 5, se demuestra que el 5,3%(4) en la dimensión rendimiento, casi nunca existe un buen rendimiento laboral, el 38,7%(29) opinan a veces, el 56,0%(42) casi siempre. Implica que existe un rendimiento laboral medio

Tabla 6

Tabla de contingencia sobre la relación que existe entre el clima organizacional y la dimensión rendimiento del desempeño laboral

		Dimensión rendimiento				Total	
		Nivel bajo	Nivel regular	Nivel alto	Nivel muy alto		
Clima organizacional	Nivel muy bajo	F	0	1	0	0	1
		%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Nivel bajo	f	1	3	0	5	9
		%	11,1%	33,3%	0,0%	55,6%	100,0%
	Nivel regular	f	1	24	3	18	46
		%	2,2%	52,2%	6,5%	39,1%	100,0%
	Nivel alto	F	2	5	1	10	18
		%	11,1%	27,8%	5,6%	55,6%	100,0%
	Nivel muy alto	F	0	0	0	1	1
		%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Total	F	4	33	4	34	75	
	%	5,3%	44,0%	5,3%	45,3%	100,0%	

Fuente: Encuesta sobre clima organizacional y desempeño laboral – SPSS 25

De acuerdo a la tabla 6, se demuestra que los resultados nivel regular del clima organizacional se asocia con el nivel regular de la dimensión rendimiento a un 52,2%(24) y nivel muy alto con un 39,1%(18); tanto que el resultado nivel alto del

clima se asocia con el nivel regular a un 27,8%(5) en la dimensión rendimiento del desempeño laboral.

4.1.4 Resultados del objetivo general:



Figura 1
Frecuencia y porcentaje sobre el clima organizacional

Tabla 7
Frecuencia y porcentaje sobre el clima organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Clima organizacional	Muy bajo	1	1.3
	Bajo	9	12.0
	Regular	46	61.3
	Alto	17	22.7
	Muy alto	2	2.7
	Total	75	100.0

Fuente: Encuesta sobre clima organizacional y desempeño laboral – SPSS 25

De acuerdo a la figura 4 y la tabla 7, se demuestra que el 12%(9) del clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica, el nivel es bajo, tanto que el 61,3%(46) nivel regular, y el 22,7%(17) nivel alto de clima organizacional.



Figura 2
Frecuencia y porcentaje sobre el desempeño laboral

Tabla 8
Frecuencia y porcentaje sobre el desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje
Clima laboral	Muy bajo	0	0
	Bajo	4	5.3
	Regular	12	16.0
	Alto	51	68,0
	Muy alto	8	10.7
	Total	75	100.0

Fuente: Encuesta sobre clima organizacional y desempeño laboral – SPSS 25

De acuerdo a la figura 5 y la tabla 8, se demuestra que el 5,3%(4) del desempeño laboral en los administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica, es de nivel bajo, tanto que el 16%(12) nivel regular, el 68,0%(51) nivel alto y el 10,7%(8) es de nivel muy alto en desempeño laboral.

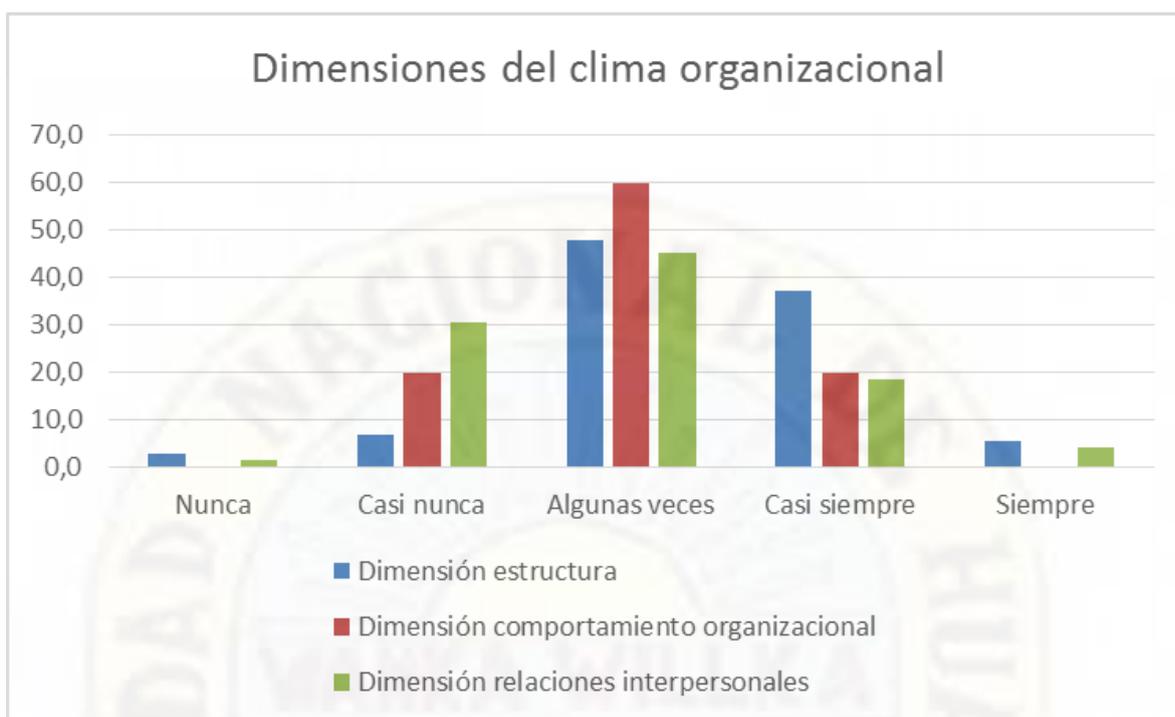


Figura 3
Frecuencia sobre las dimensiones del clima organizacional

Tabla 9
Frecuencia sobre las dimensiones del clima organizacional

Dimensiones	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Dimensión estructura	2	2,7	5	6,7	36	48,0	28	37,3	4	5,3	75	100
Dimensión comportamiento organizacional	0	0,0	15	20,0	45	60,0	15	20,0	0	0,0	75	100
Dimensión relaciones interpersonales	1	1,3	23	30,7	34	45,3	14	18,7	3	4,0	75	100

Fuente: Encuesta sobre clima organizacional y desempeño laboral – SPSS 25

De acuerdo a la figura 6 y la tabla 9, se observa que en las dimensiones siguientes resultan:

[1] **Dimensión estructura:** el 48,0% (36) de los administrativos manifiestan que algunas veces se toma en cuenta la dimensión estructura, el 37,3%(28) casi siempre y 5,3%(4) siempre.

- [2] *Dimensión comportamiento organizacional*: el 20% (15) de los administrativos manifiestan que casi nunca existe un buen comportamiento organizacional, el 60% (45) consideran algunas veces, y el 20% (15) casi siempre.
- [3] *Dimensión relaciones interpersonales*: el 30,7% (23) de los administrativos manifiestan que casi nunca existió buenas relaciones interpersonales, el 45,3% (34) consideran algunas veces, y el 18,7% (14) casi siempre.

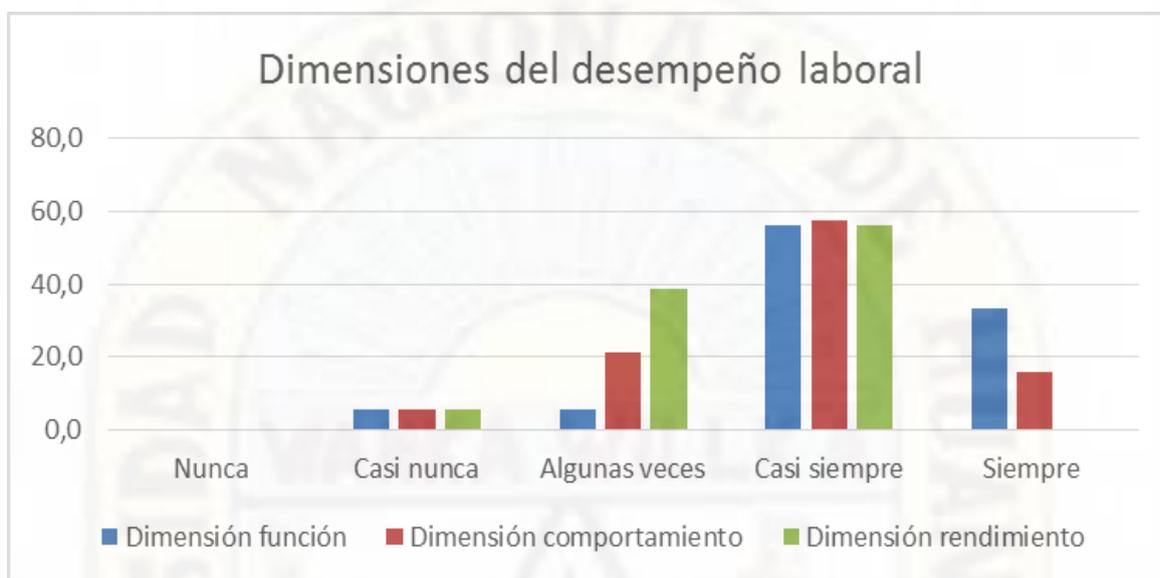


Figura 4
Frecuencia sobre las dimensiones del desempeño laboral

Tabla 10
Frecuencia sobre las dimensiones del desempeño laboral

Dimensiones	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Dimensión función	0	0,0	4	5,3	4	5,3	42	56,0	25	33,3	75	100
Dimensión comportamiento	0	0,0	4	5,3	16	21,3	43	57,3	12	16,0	75	100
Dimensión rendimiento	0	0,0	4	5,3	29	38,7	42	56,0	0	0,0	75	100

Fuente: Encuesta sobre clima organizacional y desempeño laboral – SPSS 25

De acuerdo a la figura 7 y la tabla 10, se observa que en las dimensiones siguientes resultan:

- [1] *Dimensión función*: el 56% (42) de los administrativos manifiestan que casi siempre cumplieron la dimensión función, y el 33,3% (25) consideran siempre.

[2] *Dimensión comportamiento*: el 21,3% (16) de los administrativos manifiestan que algunas veces se dio un buen comportamiento, el 57,3% (43) consideran casi siempre y el 16%(12) siempre.

[3] *Dimensión rendimiento*: el 38,7% (29) de los administrativos manifiestan que algunas veces existió buen rendimiento, y el 56,0% (42) consideran casi siempre.

Tabla 11

Tabla de contingencia sobre la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral

		Desempeño laboral				Total	
		Nivel bajo	Nivel regular	Nivel alto	Nivel muy alto		
Clima organizacional	Nivel muy bajo	f	0	0	1	0	1
		%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	Nivel bajo	f	1	3	5	0	9
		%	11,1%	33,3%	55,6%	0,0%	100,0%
	Nivel regular	f	1	6	36	3	46
		%	2,2%	13,0%	78,3%	6,5%	100,0%
	Nivel alto	f	2	3	12	1	18
		%	11,1%	16,7%	66,7%	5,6%	100,0%
	Nivel muy alto	f	0	0	1	0	1
		%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	Total	f	4	12	55	4	75
		%	5,3%	16,0%	73,3%	5,3%	100,0%

Fuente: Encuesta sobre clima organizacional y desempeño laboral – SPSS 25

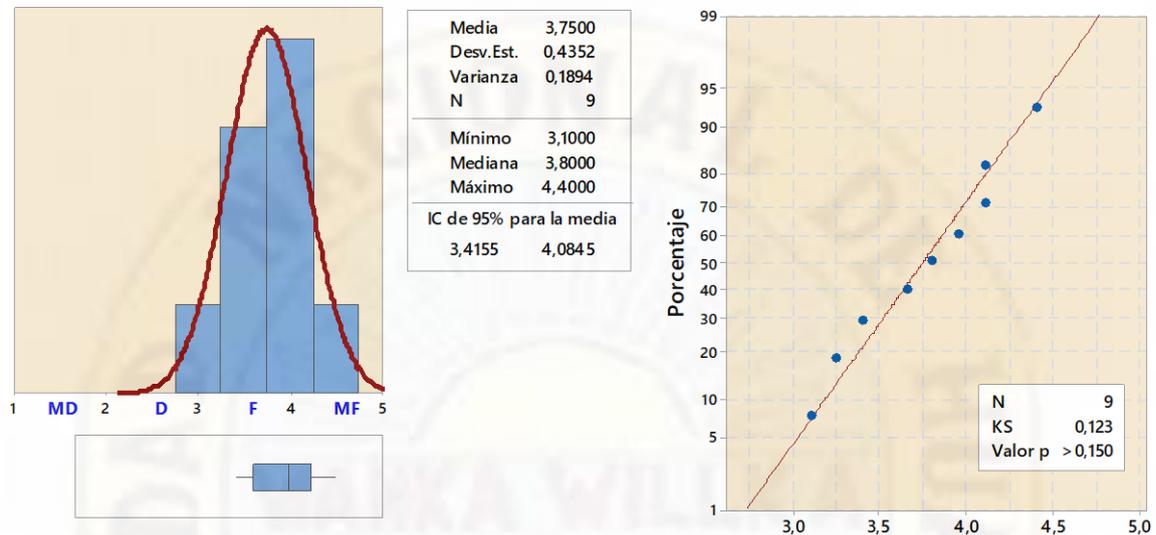
De acuerdo a la figura 8 y la tabla 11, se demuestra que los resultados nivel bajo del clima organizacional se asocia con el nivel alto en el desempeño laboral a un 55,6%(5); tanto que el resultado nivel regular del clima se asocia con el nivel alto a un 78,3%(36); asimismo el nivel alto del clima organizacional se asocia con el nivel alto a un 66,7%(12) en el desempeño laboral.

4.2. Resultados a nivel inferencial

Distribución de puntuaciones del clima organizacional

Figura 5

Diagrama de la distribución de puntuaciones del clima organizacional



Fuente: *Software estadístico.*

En figura 8, podemos observar las correspondientes estadísticas de las puntuaciones obtenidas para la variable *clima organizacional*. Se observa que el valor de la media obtenida es 3,75; el valor de la desviación estándar es 0,4352 que nos representa la variabilidad o dispersión de los datos respecto a la media. En cuanto a las medidas de posición la puntuación mínima obtenida es 3,1 y la máxima es 4,4 con una mediana de 3,8. El intervalo de confianza generado para la media poblacional al 95%. Por la forma del histograma de frecuencias podemos deducir los datos siguen una distribución normal.

Un resultado analítico lo obtenemos mediante la prueba de normalidad de K-S de Kolmogorov-Smirnov basado en la máxima desviación de las frecuencias observadas y esperadas acumuladas:

$$K - S = \max |F_e - F_o| = 0,123$$

Asimismo, el resultado muestra que la probabilidad de contraste asociada es:

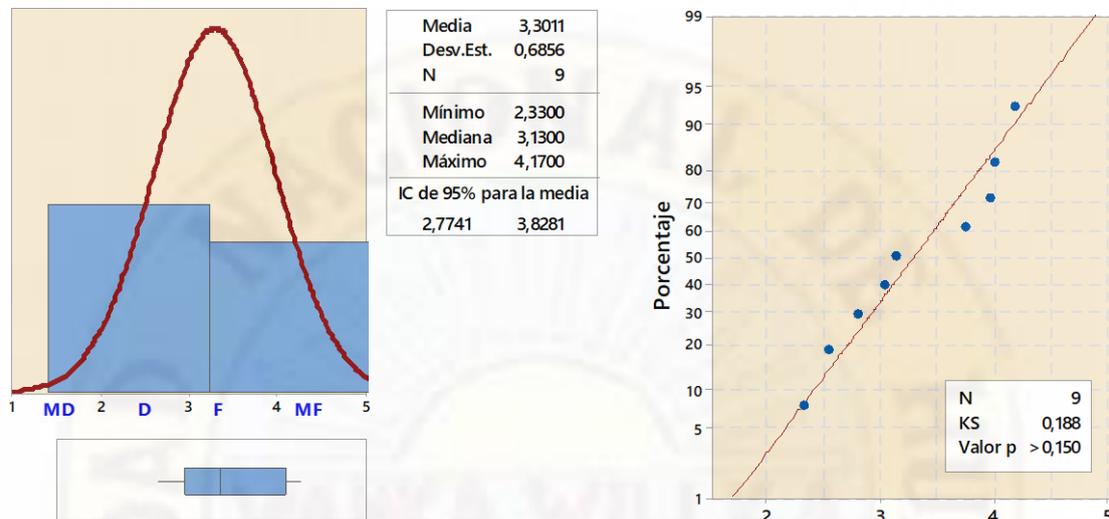
$$P(K - S > 0,123) > 0,15 > 0,05$$

Por lo que aceptamos el hecho que los datos tienen distribución normal.

Distribución de las puntuaciones del desempeño laboral

Figura 6

Diagrama de la distribución de puntuaciones del desempeño laboral.



Fuente: Software estadístico.

En la figura 9 podemos observar las correspondientes estadísticas de las puntuaciones obtenidas para la variable *desempeño laboral*. Se observa que el valor de la media obtenida es 3,3011 tipificada como favorable, el valor de la desviación estándar es 0,6856 que nos representa la variabilidad o dispersión de los datos respecto a la media. En cuanto a las medidas de posición la puntuación mínima obtenida es 2,33 y la máxima es 4,17 con una mediana de 3,13. El intervalo de confianza generado para la media poblacional al 95% [2,7741-3,8281]. Por la forma del histograma de frecuencias podemos deducir los datos siguen una distribución normal.

Usamos la estadística K-S de Kolmogorov-Smirnov para comprobar la normalidad de los datos:

$$K - S = \max |F_e - F_o| = 0,188$$

Asimismo, el resultado muestra que la probabilidad de contraste asociada es:

$$P(K - S > 0,188) > 0,15 > 0,05$$

Por lo que aceptamos el hecho que los datos tienen distribución normal.

Determinación de la relación entre las variables

Considerando que las puntuaciones obtenidas para ambas variables son normales, para determinar la intensidad de la relación usamos la estadística “r” de Pearson:

$$r = \frac{Cov(x, y)}{S_x \times S_y}$$

Siendo:

Cov(x,y) : La covarianza de las variables.

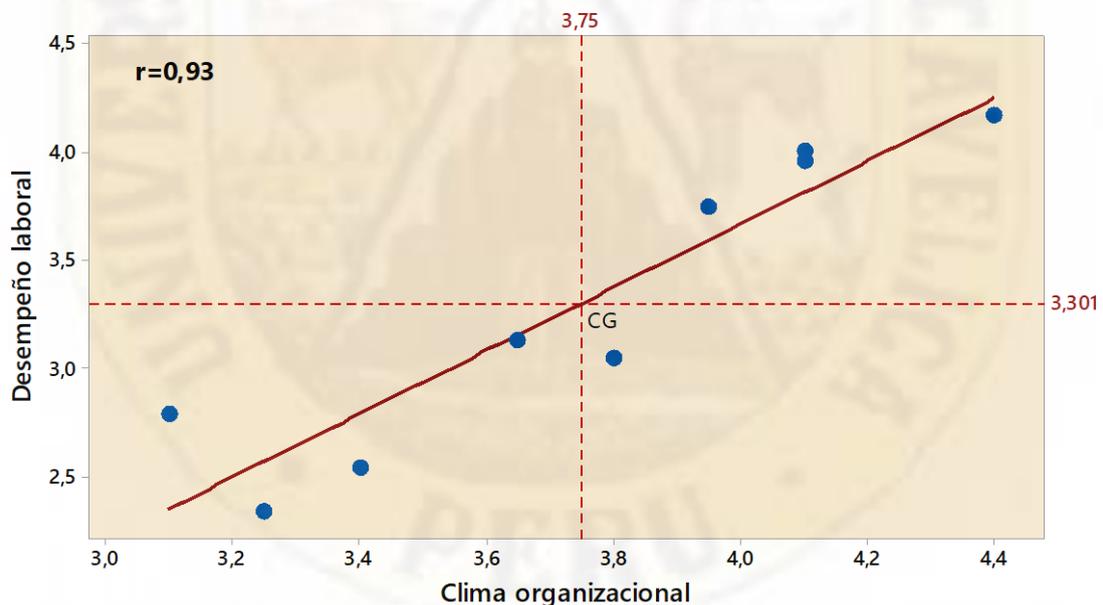
S_x : Las desviaciones estándar del clima organizacional.

S_y : Las desviaciones estándar del desempeño laboral.

$$r = \frac{0,277250}{0,4352 \times 0,6856} = 0,93$$

Figura7

Diagrama de dispersión de la correlación de las variables.

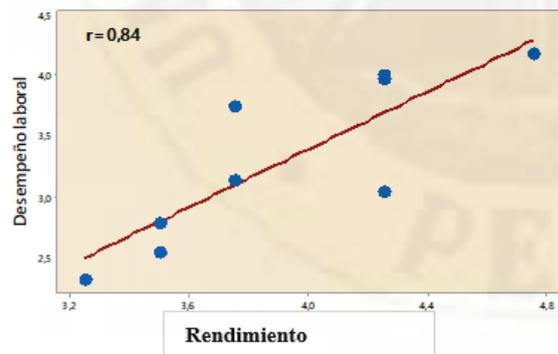
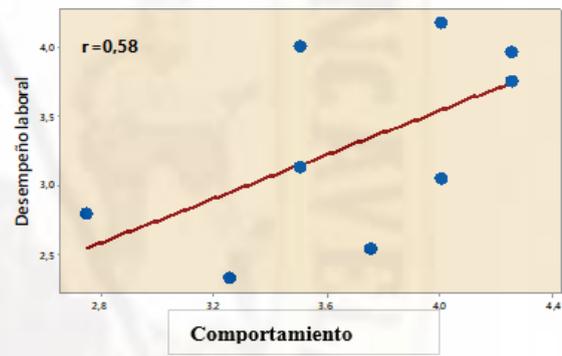
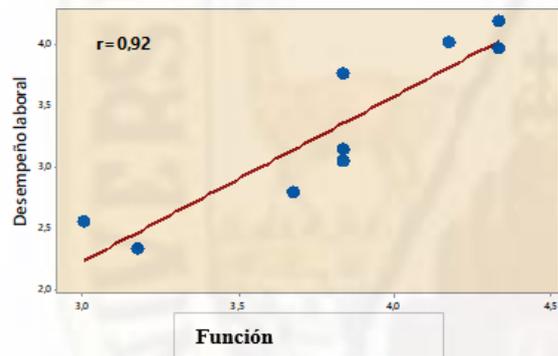
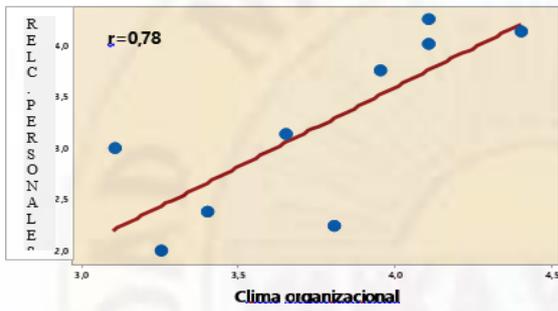
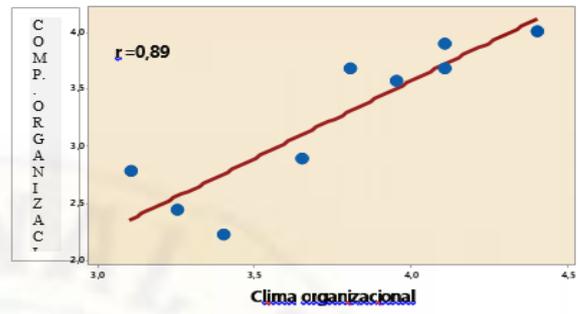
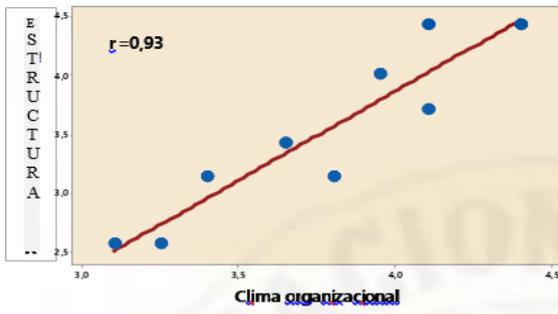


Fuente: Software estadístico.

Para la determinación de las relaciones considerando las dimensiones de las variables, tenemos los resultados:

Figura 11

Diagrama de dispersión de las correlaciones según dimensiones de variables



Fuente: Software estadístico

Prueba de la significancia de la hipótesis principal

- **Hipótesis nula (H₀)**

No existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2016.

$$\rho_s = 0$$

ρ_s : Correlación poblacional.

- **Hipótesis alterna (H₁)**

Existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2016.

$$\rho_s > 0$$

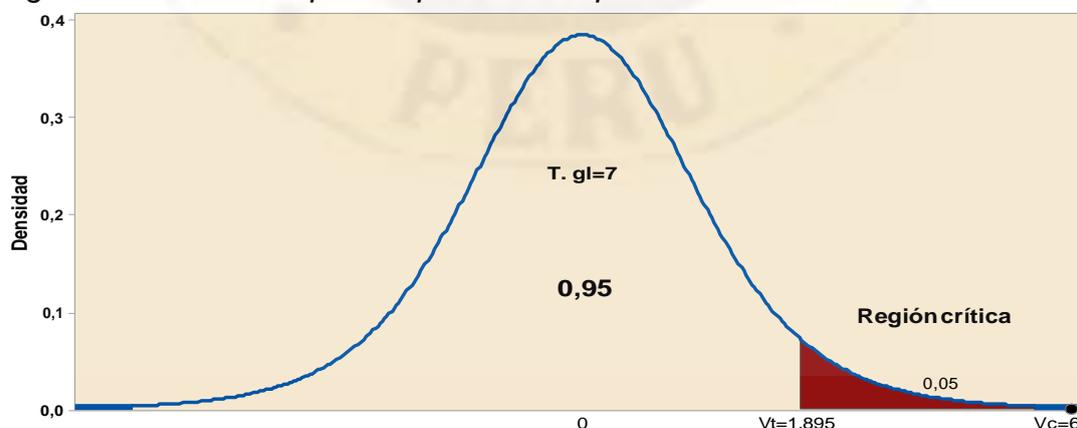
Considerando un nivel de significancia $\alpha=0,05$ se utilizó la prueba "t" de Student con 7 grados de libertad cuyo valor calculado es:

$$t = \frac{r_s}{\sqrt{(1-r_s^2)/(n-2)}} = \frac{0,93}{\sqrt{(1-0,93^2)/(9-2)}} = 6$$

El valor calculado lo tabulamos en la gráfica, de la cual podemos deducir que el valor calculado se ubica en la región crítica ($6 > 1,895$) ha encontrado evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.

Figura 8

Diagrama de densidad para la prueba de hipótesis.



Fuente: Software estadístico.

La probabilidad asociada al modelo es:

$$P(t > 6) = 0,0 < 0,05$$

Concluimos en que existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2016 con un 95% de confianza.

Prueba de la significancia de las hipótesis específicas

Tabla 12

Estadísticas para la prueba de las hipótesis específicas

Dimensión / Variable	Estadísticas de la correlación					
	r	n	Vc	Vt	Vc>Vc	Decisión
Función ... Clima ...	0,93	75	7	1,895	TRUE	Rechaza Ho
Comportamiento ... Clima ...	0,89	75	5	1,895	TRUE	Rechaza Ho
Rendimiento ... Clima ...	0,78	75	3	1,895	TRUE	Rechaza Ho
Desempeño ... Estructura	0,92	75	6	1,895	TRUE	Rechaza Ho
Desempeño ... Comp. organizacional	0,58	75	2	1,895	TRUE	Rechaza Ho
Desempeño ... Relaciones interper.	0,84	75	4	1,895	TRUE	Rechaza Ho

Fuente: *Software estadístico*

a) Verificación de la primera hipótesis específica

• Hipótesis Nula (Ho):

No existe una relación significativa entre el clima organizacional y la dimensión función del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2016.

• Hipótesis Alterna (H1):

Existe una relación significativa entre el clima organizacional y la dimensión función del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2016.

ANÁLISIS

De la tabla 13 observamos que el valor calculado de la correlación es $r=0,93$ la misma que tiene asociado un valor calculado de $t(75)=7$ y el valor crítico de 1,895 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación $7 > 1,895$ por tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

b) Verificación de la segunda hipótesis específica

- **Hipótesis Nula (Ho):**

No existe una relación significativa entre el clima organizacional y la dimensión comportamiento del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2016.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

Existe una relación significativa entre el clima organizacional y la dimensión función del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2016.

Análisis

De la tabla 13 observamos que el valor calculado de la correlación es $r=0,89$ la misma que tiene asociado un valor calculado de $t(75)=5$ y el valor crítico de 1,895 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación $5 > 1,895$ por tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

c) Verificación de la tercera hipótesis específica

- **Hipótesis Nula (Ho):**

No existe una relación significativa entre el clima organizacional y la dimensión rendimiento del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2016.

- **Hipótesis Alternativa (H1):**

Existe una relación significativa entre el clima organizacional y la dimensión rendimiento del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2016.

Análisis

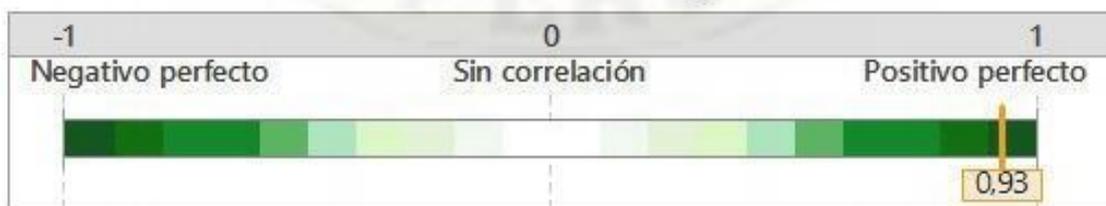
De la tabla 13 observamos que el valor calculado de la correlación es $r=0,78$ la misma que tiene asociado un valor calculado de $t(75)=3$ y el valor crítico de 1,895 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación $3 > 1,895$ por tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

De los resultados se deduce que la correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2016; es de 0,93 que tiene la siguiente interpretación:

- **Signo**, es positivo lo cual nos indica que existe una relación directamente proporcional entre el clima institucional y el desempeño laboral; es decir, a mayores prácticas de valores del clima institucional le corresponde mayores niveles del desempeño laboral.
- **Intensidad**, considerando el resultado de la estadística “r” de Pearson la intensidad de la relación es 0,93 cuya interpretación geométrica se observa en el siguiente gráfico.

Figura 9

Diagrama para la intensidad de la correlación entre las variables.



Fuente: *Software estadístico.*

- **Tipificación**, De acuerdo con Hernández (2014) el valor de la estadística “r” de Pearson $r=0,93$ lo interpretamos como una correlación *positiva muy fuerte* (tabla 9).

Tabla 1

Valores para la interpretación del coeficiente de correlación de Pearson.

-1.00	=	<i>correlación negativa perfecta.</i>
-0.90	=	Correlación negativa muy fuerte.
-0.75	=	Correlación negativa considerable.
-0.50	=	Correlación negativa media.
-0.25	=	Correlación negativa débil.
-0.10	=	Correlación negativa muy débil.
0.00	=	No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10	=	Correlación positiva muy débil.
+0.25	=	Correlación positiva débil.
+0.50	=	Correlación positiva media.
+0.75	=	Correlación positiva considerable.
+0.90	=	Correlación positiva muy fuerte.
+1.00	=	<i>Correlación positiva perfecta</i>

Fuente: Hernández. (2014, p. 305)

- **Poder de predicción**, utilizamos la estadística de bondad de ajuste $R^2=86\%$ lo que indica la proporción que el clima organizacional explica las variaciones del desempeño laboral.

La prueba de la significancia estadística a través de la prueba de hipótesis muestra que la correlación obtenida de 0,93 realmente es muy diferente de cero al nivel de 0,05 de significancia.

Por tanto, se tienen las evidencias fundamentales para el cumplimiento del objetivo general de la investigación.

4.3. Discusión de resultados

En la actualidad es muy común caer en confusiones en base a los términos Clima organizacional y desempeño laboral, en muchas ocasiones se les considera un mismo fenómeno, sin embargo esto está lejos de la realidad. Estos dos fenómenos son distintos pero se pueden complementar ya que al establecerse un buen clima se puede garantizar un buen desempeño.

Si bien es cierto que el clima organizacional es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad el talento humano de la organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta. (Hellrieger y Slocum, 2004). Y en nuestra casa superior de estudios se requiere fomentar actividades que garanticen posteriormente el desempeño laboral.

Por lo tanto el estudio tiene como objetivo establecer la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica. Cuyo resultado demuestra que el 12%(9) del clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica, es de nivel bajo, tanto que el 61,3%(46) nivel regular, y el 22,7%(17) nivel alto de clima organizacional. Así como el 5,3%(4) del desempeño laboral en los administrativos es de nivel bajo, el 16%(12) nivel regular, el 68,0%(51) nivel alto y el 10,7%(8) es de nivel muy alto en desempeño laboral. Por lo tanto existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, de acuerdo a las pruebas estadísticas de la prueba "t" con el valor $0.02 < 0,05$ y el otro un nivel de significancia del 5%. Con una correlación del valor 0,98 (98%) de acuerdo a la r de Pearson.

Dichos resultados son corroborados por López, (2011), quien demuestra que las variables de clima organizacional y desempeño laboral se encuentran relaciones positivas. Asimismo Zans (2017), en sus resultados obtenidos indican que el Clima Organizacional presente en la FAREM, es de optimismo en mayor medida, de euforia y entusiasmo, así como frialdad y distanciamiento en menor medida, por lo cual se considera entre Medianamente Favorable y Desfavorable, el Mejoramiento del Clima Organizacional Incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la facultad.

Arteaga (2018), concluye que, las organizaciones deben prestar atención, en generar ambientes laborales adecuados en los trabajadores, para que estos, a su vez, puedan mejorar su nivel de productividad.

Pernía y Carrera. (2014, p.35) señala que es el rendimiento laboral y la actuación que muestra el trabajador al ejecutar sus actividades y funciones principales que atribuye su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual favorece demostrar su profesionalidad.

Según los resultados de los antecedentes corroboran con los resultados del estudio, la cual demuestra un buen clima organizacional para asegurar un desempeño adecuado en los trabajadores.



CONCLUSIONES

- Se demuestra que existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2016 con un 95% de confianza. De acuerdo al valor calculado se ubica en la región crítica ($6 > 1,895$) ha encontrado evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.
- Se demuestra que los resultados nivel bajo del clima organizacional se asocia con el nivel alto de la dimensión comportamiento a un 55,6%(5); tanto que el resultado nivel regular del clima se asocia con el nivel alto a un 58,7%(27); asimismo el nivel alto del clima organizacional se asocia con el nivel muy alto a un 27.8%(5) en la dimensión comportamiento del desempeño laboral.
 - Se demuestra que los resultados nivel regular del clima organizacional se asocia con el nivel regular de la dimensión rendimiento a un 52,2%(24) y nivel muy alto con un 39,1%(18); tanto que el resultado nivel alto del clima se asocia con el nivel regular a un 27,8%(5) en la dimensión rendimiento del desempeño laboral.
- Se demuestra que el 12%(9) del clima organizacional en los administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica, es de nivel bajo, tanto que el 61,3%(46) nivel regular, y el 22,7%(17) nivel alto de clima organizacional. Así como el 5,3%(4) del desempeño laboral en los administrativos es de nivel bajo, el 16%(12) nivel regular, el 68,0%(51) nivel alto y el 10,7%(8) es de nivel muy alto en desempeño laboral.

RECOMENDACIONES

- Dado que un buen clima organizacional es importante para una institución que está condicionada a las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores, es por ello que las instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional. Por lo tanto, se debe presentar un informe anual con los resultados encontrados a la Dirección General de Administración y a Recursos Humanos a fin de que diseñen las estrategias necesarias para incrementar el nivel de competencias laborales y así mejorar el Clima Organizacional, buscando alcanzar sus objetivos y pueda cumplir su misión, al mismo tiempo que se vuelve un espacio de promoción y desarrollo personal de sus trabajadores.
- Los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica deberían ser evaluados y diagnosticados en cuanto a su nivel de autocontrol por una unidad de psicología especializada en el tema, luego para que ellos estén en autocontrol del trabajo, deben: (1) Saber cuál es el resultado que se espera de ella, cuales con los niveles de calidad que debe obtener; (2) Tener los medios para saber si lo están logrando, esto es, contar con los indicadores y sistemas de medición para conocer la calidad que está produciendo y tener la información en el tiempo preciso; y finalmente, (3) Tener los recursos para lograr estos niveles de calidad, o para corregirlos en caso de desviación. Ello implica estar perfectamente capacitado para desempeñar el trabajo, tomar medidas correctivas, tomar a tiempo las decisiones requeridas y contar con las herramientas y materiales necesarios.
- Los Jefes o Directores de la Universidad Nacional de Huancavelica deben ser capacitados por coaches para evaluar su nivel de influencia, ya que esto va en dirección de los objetivos que la institución desea lograr buscando: tener claridad en sus decisiones consigo mismo, expresión

clara y concreta, y finalmente mostrar coherencia entre la palabra y acción.

- Para mejorar su nivel de liderazgo a los Jefes o directores de la Universidad Nacional de Huancavelica se les debe facilitar formadores externos que los puedan capacitar como coach y que puedan aportarles un mayor valor a su tiempo. Todo líder que está desarrollando su liderazgo, está en una permanente búsqueda de crecimiento y perfeccionamiento personal, es algo propio de la personalidad del directivo o jefe, sin importar que tipo de liderazgo práctica.
- Organizar talleres exclusivamente de desarrollo personal, trabajo en equipo, sinergia, calidad de servicio para mejorar el desempeño de los trabajadores administrativos y jefes.
- Para mejorar su nivel de desempeño laboral, los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica deben ser capacitados por formadores, a fin de poder incrementar los recursos que tienen al momento de resolver sus diferencias o problemas emocionales en el trabajo.
- Es importante también capacitar a los trabajadores con respecto a los valores que caracteriza a la Universidad Nacional de Huancavelica, que deben ser compartidas y que deben de guiar su conducta en el trabajo. De tal manera que ante un conflicto o problema se debe poder razonar de manera lógica y en base a la lista de valores de la institución, con esta actitud se buscara que los valores sean congruentes entre todas las personas involucradas de la universidad.
 - Dar a conocer a todos los trabajadores el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados para así evaluar la participación de cada uno de ellos y generar concientización, como punto de partida para que sean capacitados por un Coach que los debe de acompañar, facilitar, ayudar a

pensar, posibilitar, al trabajador administrativo: la concreción del objetivo (la visión), tomar conciencia de la brecha existente entre la situación actual y la deseada, comprometerse con el aprendizaje, darse permiso para cometer errores (convertir la dificultad en oportunidad).



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

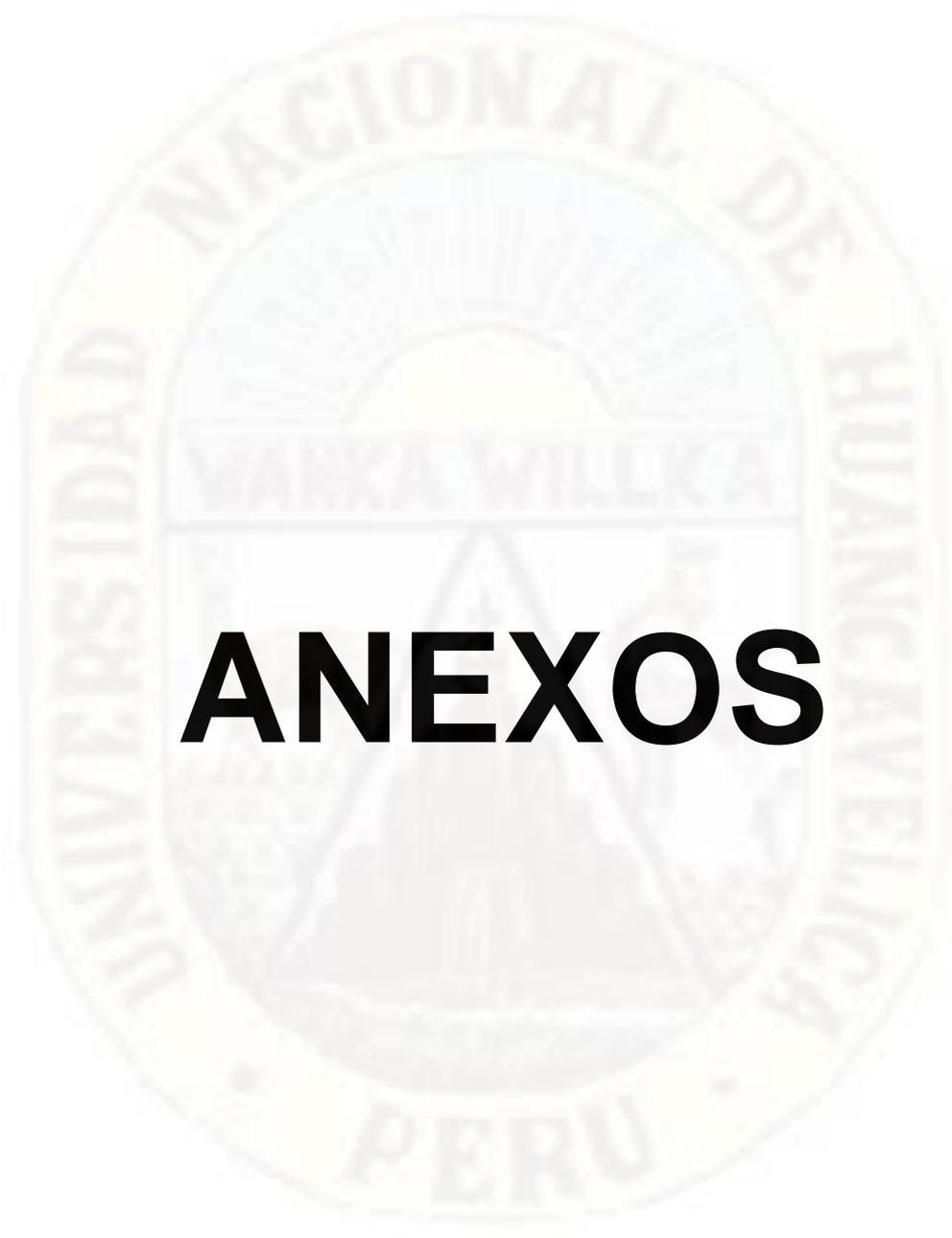
- Altez, E.E & Arias L.E. (2020). “*Clima Organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018*”, de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC),
- Bergeron J. L. (1983). *Aspectos humanos de la organización*. San José, Costa Rica Gatean Morín, IICAP.
- Brunet, I y Schilman, F. (2005). *Convivir con el Capital Financiero: Corralito y Movimientos Ahorristas*. España. Editorial Fundamentos.
- Brunet. L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*: México: Editorial Trillas pags. 78-81
- Brunet, L. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas, págs. 39-41.
- Cabrera, G. (1996). *Apuntes de Cátedra, Comportamiento Organizacional*. Universidad Central de Chile.
- Carrillo, J. (2006). *Motivación y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias*. Perú.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, Teoría Procesos y Práctica*. 3ª Ed. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ª Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. El Capital Humano de las organizaciones. México. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos (5ta. Ed.) Santa Fé de Bogotá*: Mac Graw - Hill.
- Davis, K y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, Ed. McGraw-Hill Interamericana. Pág. 107
- Dessler, G. (2001). *Organización y administración*. Cuarta edición. Cali: Prentice-Hall.
- Drovett, S. (1992). *Disercion de la Salud*. Editorial Maechi. Buenos Aires.
- Fernández, A. (2004). *Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay*. Editorial Plural. Montevideo.
- Fernández, M. y Gutiérrez, M. (2005). *Organización escolar, profesión docente y entorno comunitario*. Universidad Internacional de Andalucía. España. Ediciones AKAL.
- French, W; Bell, C, y Zawacki, R. (2007). *Desarrollo organizacional transformación y administración efectiva del cambio*, México, Ed. McGraw-Hill Interamericana
- Gaspar G. (2011) "Manual de Recursos Humanos" (1ªEd). España Publicado por Editorial UOC. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=xTaAvxr2yPQC&dq=clima+organizacional+y+sus+componentes&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Gan, F. y Berbel (2007). *Manual de Recursos Humanos*. España. Editorial UOC.

- García, Ibarra y Contreras (2011). *Diagnóstico de Clima Organizacional*. Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. México.
- Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice-Hall.
- Gómez, F. (2014). *Clima Organizacional y Liderazgo transformacional* en la Universidad Nacional de Huancavelica.
- Goran, (2003). *El clima organizacional: una puesta a punto de la teoría e investigaciones*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Guerra, J. R. (2020). “*Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Consorcio Comercial Sudamericana, Huancayo 2019*”, Universidad Centro del Perú Junín
- Hellriege, D, y Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*, México. Ed. Thomson
- Huerta, P; Núñez A y Chiang M. (2006). *Clima organizacional y satisfacción aboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos*. Universum, 23 (2), 66 – 85, Concepción – ChileKeith,
- Katz, D y Kahn, R (1995). *Psicología social de la Organización*. Editorial Trillas. México.
- Lazzati, S. (2008). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. Buenos Aires. Editorial Granica.
- López, O. (2011). *Los lineamientos del mejoramiento del Clima Organizacional de Seguridad (COS) del Estamento Administrativo de la Universidad Nacional de Colombia*, Bogotá.

- Majarrez, N.N; Boza, J.A; Mendoza, E.Y (2020). *“Motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador”*, de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Ecuador.
- Martín, M. (2002). *Planificación de los Centros Educativos*. Organización y Calidad. España: CISSPRAXIS S.A.
- Méndez, A. (2006). *Clima Organizacional*. Bogotá: Editorial Suma saberes.
- Mosley, Pietro y Megginson (2005). *Supervisión, La Práctica del Empowerment. Desarrollo de Equipos de trabajo y su Motivación*. 6ª Edición. México. Editorial Thomson Editores.
- Pastor, A. P. (2018). “Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos”UPC.
- Pernía, K. y Carrera, M. (2014). *Correlación entre las competencias y el desempeño laboral: Observarás como se vinculan las competencias y el desempeño laboral, utilizando la técnica del AC sociopsicodramatico*. (1º Ed). Mexico: EAE
- Quiñones, L. (2014). *Liderazgo Gerencial y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Huancavelica*
- Reig, E. Fernández, J. & Jauli, I. (2003). *Los recursos humanos*. Madrid: Thomson.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México, Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- Rodríguez, D. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago. Séptima edición.
- Salgado, J; Iglesias y Remeseiro, C (1996). *Clima organización y satisfacción laboral en una PYME*, *Psicothema*, 1996. Vol. 8, nº 2, pp. 329-335

- Sánchez, D. (2011). *Clima organizacional según la Relación entre la percepción del clima organizacional con el estrés laboral en trabajadores del instituto Nacional de Ciencias Neurológicas*. Lima – Perú
- Schneider, B. (1975). *Organizational climates: An essay*. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Stoner, J.; Freeman, E., y Gilbert, D. (2002). *Administración*. 6ª Ed. México. Prentice Hall.
- Schein, E. (2004). *Oganización y la profesión de administración de Empresa*. En David A. Kolb, Irwin M. Rubin, James M. McIntyre, Editorial Prentice Hall. México.
- Tintaya Velásquez, L. (2017). Relación del clima laboral y la satisfacción académica del estudiante de la clínica odontológica de la universidad nacional del altiplano. Puno.
- Toro Álvarez, F., (1998). *Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional*. En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional vol. 17 N° 2 p.36. Citado por: Zuluaga, M., Giraldo, G. (2001). *Clima Organizacional Departamento Administrativa de la Función Pública*.
- Williams Rodríguez, L.V. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. Monterrey, Nuevo León. (p.47-62).
- Woolfolk, A. (1996) *Psicología educativa*. México, Prentice-Hall Hispanoamericana SA, pág. 330
- Zans, A. J (2017). “*Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa*”, UNAN – Managua en el período 2016



ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

“CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA-2016”

PROBLEMA GENERAL Y ESPECÍFICOS	OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS GENERAL Y ESPECÍFICAS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGIA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2016?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <p>a) ¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y la dimensión funciones del desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2016?</p> <p>b) ¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y la dimensión comportamiento del desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2016?</p> <p>c) ¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y la dimensión rendimiento del desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2016?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Establecer la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>a) Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la dimensión funciones del desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2016</p> <p>b) Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la dimensión comportamiento del desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2016</p> <p>c) Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la dimensión rendimiento del desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2016</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL</p> <p>Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</p> <p>a) Existe una relación directa entre el clima organizacional y la dimensión funciones del desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2016</p> <p>b) Existe una relación directa entre el clima organizacional y la dimensión comportamiento del desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2016</p> <p>c) Existe una relación directa entre el clima organizacional y la dimensión rendimiento del desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional</p>	<p>Clima Organizacional: (Gaspar, 2011)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Comportamiento organizacional • Relaciones interpersonales <p>Desempeño laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funciones • Comportamiento • Rendimiento 	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</p> <p>Descriptivo <u>NIVEL DE INVESTIGACIÓN:</u> Correlacional</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Donde: M = Personal Administrativo de la UNH O1 =Clima Organizacional O2= Desempeño Laboral r = relación de variables entre O1 y O2</p> <p>Población y Muestra de Estudio</p> <p>P = 314 n= 75 Muestreo: NO probabilístico</p> <p>METODO: Método Científico.</p> <p>Métodos Específicos: Descriptivo - Estadístico</p>

de
Huancavelica, 2016

TÉCNICAS: Estadístico, - Encuesta por
cuestionari

MATRIZ OPERACIONAL (OPERACIONALIZACION DE VARIABLE)

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala	Instrumento
V1: El Clima Organizacional	El clima organizacional conlleva a la unión de varios aspectos, entre ellas el liderazgo, las creencias, la comunicación, etc. Por otra parte, también se conoce que es el conjunto de normas, valores y formas de pensar conglomerando de actitudes y conductas que caracterizan el diario vivir de los colaboradores dentro de la organización. (Gaspar, 2011)	El clima organizacional será medido a través de un cuestionario valorado a través de la escala de Likert, tomando en cuenta las dimensiones del autor mencionadas.	1- estructura	1.1. Tamaño 1.2. Estilo de dirección 1.3. Estructura formal	Escala valorativa ordinal Nunca = Muy inadecuado..... (1) Casi nunca = Inadecuado..... (2) A veces = Regular..... (3) Casi siempre= Adecuado (4) Siempre= Muy Adecuado (5)	Cuestionario para los trabajadores administrativos
			2- comportamiento organizacional	2.1. Productividad 2.2. Tensiones y estrés 2.3. Aptitudes y actitudes 2.4. Motivaciones Expectativas		
			3- Relaciones interpersonales	3.1. Comunicación 3.2. Compañerismo 3.3. Conflictos interpersonales		

<p>V2: El Desempeño Laboral</p>	<p>El desempeño laboral es el rendimiento y productividad que demuestra el colaborador haciendo uso de sus habilidades y recursos que le permitan realizar sus actividades eficientemente. (Pernía Y Carrera, 2014)</p>	<p>El desempeño laboral será medido a través de un cuestionario valorado a través de la escala de likert</p>	<p>3. rendimiento</p>	<p>3.1. Resolución de problemas 3.2. Ausentismo 3.3. Compromiso 3.4. Trabajo en equipo</p>	<p>Escala de medición ordinal: Nunca = Muy bajo..... (1) Casi nunca = Bajo..... (2) A veces = Regular..... (3) Casi siempre= Alto (4) Siempre= Muy Alto(5)</p>	<p>. Cuestionario para los trabajadores administrativos</p>
			<p>2. comportamiento</p>	<p>2.1. Habilidades 2.2. Actitud 2.3. Satisfacción</p>		
			<p>1. Funciones</p>	<p>1.1. Conocimiento del trabajo 1.2. Capacidad de análisis</p>		

MATRIZ DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO 1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Título: “CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA-2016”

Autora: Bach. Ana María Sánchez Sulca

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACION		
				Nunca (N)	Casi Nunca(CN)	A Veces (AV)	Casi Siempre (CS)	Siempre (S)	RELACION ENTRE LA VARIABLE LA DIMENSIÓN		RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACION ENTRE EL ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA				
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
VARIABLE 1. CLIMA ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURA	1. Tamaño																	
		2. Estilo de dirección																	
		3. Estructura formal																	
	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	4. Productividad	1																
		5. Tensiones y estrés	2																
		6. Aptitudes y actitudes	3																
		7. Motivaciones	4																
		8. Expectativas	5																
	RELACIONES INTERPERSONALES	9. Comunicación	7																
		10. Compañerismo	8																
		11. Conflictos interpersonales	9																

VALIDACION DEL INSTRUMENTO 1 CLIMA ORGANIZACIONAL

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de encuesta sobre el clima organizacional

OBJETIVO: Conocer el nivel de clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica-2016”

DIRIGIDO A: Personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

.....

GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR:

.....

VALORACION: CUANTITATIVA

Muy malo	Malo	Bueno	Muy bueno

Firma del evaluador

MATRIZ DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO 2 DESEMPEÑO LABORAL

Título: “CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA-2016”

Autora: Bach. Ana María Sánchez Sulca

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIÓN		
				Nunca (N)	Casi Nunca (CN)	A Veces (AV)	Casi Siempre (CS)	Siempre (S)	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACIÓN ENTRE EL ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA				
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
VARIABLE 2. DESEMPEÑO LABORAL	FUNCIONES	12. Conocimiento de trabajo																	
		13. Capacidad de análisis																	
	COMPORTAMIENTO	14. Productividad	1																
		15. Habilidades	2																
		16. Actitudes	3																
		17. Satisfacción	4																
	RENDIMIENTO PERSONALES	18. Resolución de problemas	7																
		19. Ausentismo	8																
		20. Compromiso	9																
		21. Trabajo en equipo																	

VALIDACION DEL INSTRUMENTO 2 DESEMPEÑO LABORAL

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de encuesta sobre el desempeño laboral

OBJETIVO: Conocer el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica-2016”

DIRIGIDO A: Personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

.....

GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR:

.....

VALORACION: CUANTITATIVA

Muy malo	Malo	Bueno	Muy bueno

Firma del evaluador

VALIDACION DE EXPERTOS A LOS INSTRUMENTOS

VALIDACION DEL INSTRUMENTO 1 CLIMA ORGANIZACIONAL

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de encuesta sobre el clima organizacional

OBJETIVO: Conocer el nivel de clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica-2016"

DIRIGIDO A: Personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

CHAVEZ ARAUJO ELMER PENE

GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR:

Doctor

VALORACION: CUANTITATIVA

Muy malo	Malo	Bueno	Muy bueno
		X	

DOCENTE PRINCIPAL
U.N.H.

VALIDACION DEL INSTRUMENTO 2
DESEMPEÑO LABORAL

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de encuesta sobre el desempeño
laboral/

OBJETIVO: Conocer el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de
la Universidad Nacional de Huancavelica-2016"

DIRIGIDO A: Personal administrativo de la Universidad Nacional de
Huancavelica.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

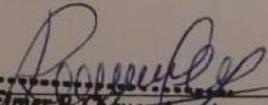
Dr. César A. Chávez Arco

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Doctor

VALORACION: CUANTITATIVA

Muy malo	Malo	Bueno	Muy bueno


Dr. César A. Chávez Arco
PROFESOR
U.N.H.

Falta instrumento 1 (María Dolores)



VALIDACION DEL INSTRUMENTO 2
DESEMPEÑO LABORAL

OBJETIVO DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de encuesta sobre el desempeño

OBJETIVO: Conocer el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica-2016"

DIRIGIDO A: Personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

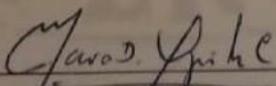
AGUILAR CORDOVA, MARIA DOLORES

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

DOCTORA EN EDUCACIÓN

VALORACION: CUANTITATIVA

Muy malo	Malo	Bueno	Muy bueno
			X


Firma del evaluador

VALIDACION DEL INSTRUMENTO 1
CLIMA ORGANIZACIONAL

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de encuesta sobre el clima organizacional

OBJETIVO: Conocer el nivel de clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica-2016"

Dirección: A: Personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica

NOMBRE DEL EVALUADOR:

Vergara Meza, Olga.....

GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR:
Doctora.....

VALORACION: CUANTITATIVA

Muy malo	Malo	Bueno	Muy bueno
			X

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA
FACULTAD DE EDUCACION
CARRERA DE EDUCACION PRIMARIA
Docente Olga Vergara Meza

Firma del evaluador

5

VALIDACION DEL INSTRUMENTO 2
DESEMPEÑO LABORAL

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de encuesta sobre
laboral

OBJETIVO: Conocer el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica-2016

DIRIGIDO A: Personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADO R:

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR :

VALORACIÓN: CUANTITATIVA

Muy malo	Malo	Bueno	Muy bueno
			X

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUACVA
FACULTAD DE EDUCACION
E-APET
[Firma manuscrita]
Mg. Olga Cergara Mesa
Firma del evaluador

CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Sr. (a) Administrativo (a): El presente cuestionario tiene por finalidad conocer su opinión sobre Clima organizacional de su oficina, las respuestas serán totalmente confidenciales, agradezco por anticipado su colaboración y honestidad al responder.

Fecha: _____ Condición Laboral: _____

Profesión: _____

Oficina donde labora: _____

Marque según corresponda a la siguiente escala:

Nunca=Muy inadecuado..... (1)

Casi nunca=Inadecuado(2)

A veces = Regular.....(3)

Casi siempre=Adecuado (4)

Siempre= Muy Adecuado (5)

ITEMS	ESCALA				
DIMENSION: ESTRUCTURA	1	2	3	4	5
1. Cuenta con espacio suficiente y cómodo para hacer su trabajo en forma adecuada	1	2	3	4	5
2. Se siente satisfecho en el ambiente donde trabaja.	1	2	3	4	5
3. Su ambiente de trabajo está libre de hostilidad.	1	2	3	4	5
4. El jefe impone las reglas escuchando las opiniones de los demás trabajadores	1	2	3	4	5
5. El jefe escucha las opiniones de los trabajadores antes de tomar una decisión	1	2	3	4	5
6. El jefe es tolerante y un buen comunicador, que brinda confianza a sus trabajadores.	1	2	3	4	5
7. Existe una clara visión de las funciones que debe realizar.	1	2	3	4	5
8. Existe un organigrama que permite distinguir las funciones de los trabajadores.	1	2	3	4	5
9. Existe una jerarquía organizacional que permite identificar el puesto de trabajo de cada uno de los colaboradores, objeto en estudio	1	2	3	4	5
DIMENSION: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
10. Los trabajadores aportan en el proceso de planificación y organización en las áreas de trabajo que desempeñan	1	2	3	4	5
11. Los trabajadores aportan ideas para mejorar sus trabajos y así generar más productividad	1	2	3	4	5
12. Los trabajadores se alientan a buscar nuevas formas de resolver los problemas que puede existir dentro de las actividades para mejorar la productividad	1	2	3	4	5
13. La presión que tienen los trabajadores para la ejecución de sus actividades es recompensada por parte de su jefe inmediato.	1	2	3	4	5
14. Los trabajadores tienen el tiempo suficiente para poder terminar con el trabajo encomendado	1	2	3	4	5
15. El jefe o compañeros de trabajo reconocen y valoran el esfuerzo de sus logros obtenidos.	1	2	3	4	5
16. Los trabajadores se encuentran en la capacidad para realizar cualquier trabajo encomendado.	1	2	3	4	5
17. Los trabajadores son competitivos en las diferentes actividades o labores que realizan	1	2	3	4	5

18. Los trabajos realizados contribuyeron al logro de los objetivos de la institución.	1	2	3	4	5
19. Los problemas con respecto al ausentismo del trabajador son comprendidos por el jefe inmediato.	1	2	3	4	5
20. Los problemas con el avance de los trabajos a realizar ocasionados por el ausentismo de los trabajadores son comprendidos por el jefe inmediato.	1	2	3	4	5
21. El jefe utiliza medidas o reglas que ayudan al trabajador a evitar problemas con respecto a la ausencia de su trabajo.	1	2	3	4	5
22. Las condiciones de trabajo son buenas que permite con el desarrollo de las actividades.	1	2	3	4	5
23. Los jefes reconocen los trabajos valiosos de los trabajadores.	1	2	3	4	5
24. Existen normas y valores que favorecen en la organización del trabajo.	1	2	3	4	5
25. Hay suficientes oportunidades de carrera y mejoramiento profesional en la sede judicial, objeto en estudio.	1	2	3	4	5
26. Tienes mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades.	1	2	3	4	5
27. Los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en la sede judicial son efectivos	1	2	3	4	5
DIMENSION: RELACIONES INTERPERSONALES	1	2	3	4	5
28. Recibe en forma oportuna la información que requiere para la ejecución de su trabajo.	1	2	3	4	5
29. Están establecidos los canales de comunicación entre los jefes y subordinados de las diferentes áreas de la institución.	1	2	3	4	5
30. Existe una buena comunicación entre los compañeros de la institución.	1	2	3	4	5
31. Con que frecuencia sus compañeros de trabajo se muestran colaboradores con sus compañeros que recién ingresan a laborar.	1	2	3	4	5
32. Con que frecuencia dentro de la sede se premian los logros alcanzados por los trabajadores de una misma área de trabajo.	1	2	3	4	5
33. Con que frecuencia se realizan actividades de proyección social con todos los trabajadores judiciales.	1	2	3	4	5
34. Los conflictos existentes entre las diferentes áreas o departamentos de la institución son evitados por los jefes de área.	1	2	3	4	5
35. Existe cooperación y el apoyo entre los servidores de las diferentes áreas o departamentos de la institución, objeto en investigación.	1	2	3	4	5
36. Utilizan y analizan métodos sistemáticos para encontrar las soluciones a los diferentes problemas que pueden existir dentro de la institución.	1	2	3	4	5

Fuente: Adaptación a la teoría de Gaspar (2011) "Manual de Recursos Humanos"

Muchas gracias por su colaboración

CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

Sr. (a) Administrativo (a): El presente instrumento tiene por finalidad conocer su opinión sobre el desempeño laboral en su dependencia, serán totalmente confidenciales, agradezco por anticipado su colaboración y honestidad al responder.

Fecha: _____ Condición Laboral: _____

Profesión: _____

Oficina donde labora: _____

Escala de calificación

Nunca = Muy bajo (1)

Casi nunca = Bajo (2)

A veces = Regular (3)

Casi siempre = Alto (4)

Siempre = Muy Alto (5)

ITEMS	ESCALA				
	1	2	3	4	5
DIMENSION: FUNCIONES					
1. El personal de su oficina, tiene claro cada una de sus funciones por desarrollar.	1	2	3	4	5
2. El personal de su oficina, se rige a las normas y especificaciones del trabajo.	1	2	3	4	5
3. El personal de su oficina, cuenta con autonomía para la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
4. El personal de su oficina, conoce las actividades en cada uno de los procesos pertenecientes a su labor.	1	2	3	4	5
5. El personal de su oficina, cuenta con la capacidad de análisis frente a una problemática existente.	1	2	3	4	5
6. El colaborador, se comunica en tiempos oportunos con su jefe inmediato.	1	2	3	4	5
7. El personal de su oficina, es confiable para manejar información confidencial.	1	2	3	4	5
8. Constantemente el personal brinda aporte importante para el desarrollo del trabajo.	1	2	3	4	5
DIMENSION: COMPORTAMIENTO					
9. El colaborador cuenta con habilidades para desarrollar sus funciones de manera óptima.	1	2	3	4	5
10. Las destrezas en el puesto del colaborador se diferencian del resto.	1	2	3	4	5
11. El personal de su oficina, es eficiente en el desarrollo de sus funciones.	1	2	3	4	5
12. Constantemente el colaborador compite con sus compañeros para optimizar el tiempo	1	2	3	4	5
13. El personal de su oficina, se muestra empático con las recomendaciones que el jefe le comenta.	1	2	3	4	5
14. El personal de su oficina, sigue las especificaciones brindadas por el jefe inmediato sin ningún cuestionamiento.	1	2	3	4	5
15. El colaborador tiene actitud positiva hacia el desarrollo de su trabajo.	1	2	3	4	5
16. El colaborador evita conflictos entre compañeros.	1	2	3	4	5
17. El personal de su oficina, está satisfecho con sus acciones a desarrollar en el puesto.	1	2	3	4	5
18. El personal de su oficina, está satisfecho con las responsabilidades en su puesto.	1	2	3	4	5
19. El colaborador está contento con el salario obtenido.	1	2	3	4	5
20. Se mantiene un ambiente saludable entre compañeros en cuanto al	1	2	3	4	5

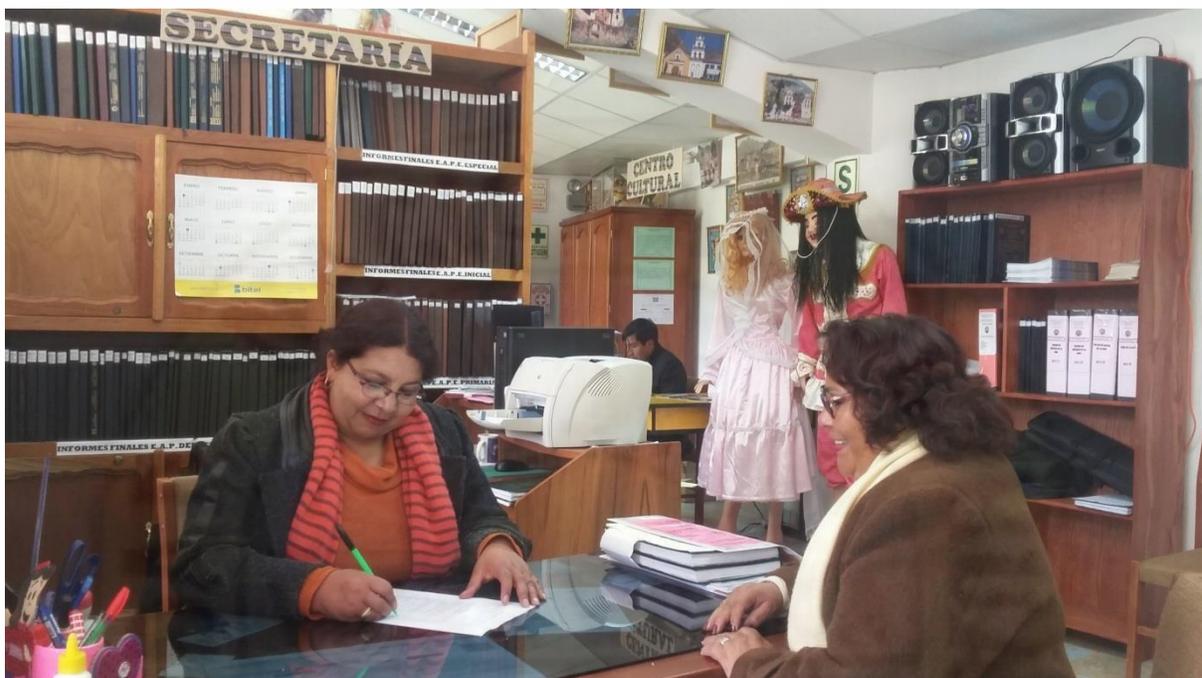
salario					
---------	--	--	--	--	--

alcanzado.					
DIMENSIÓN: RENDIMIENTO	1	2	3	4	5
21. El colaborador tiene la capacidad para dar solución a un problema existente.	1	2	3	4	5
22. El personal de su oficina, soluciona conflictos de manera rápida y oportuna.	1	2	3	4	5
23. El personal de su oficina, mantiene una buena relación con sus jefes y compañeros.	1	2	3	4	5
24. El personal de su oficina, plantea estrategias de solución frente a problemas que se suscitan.	1	2	3	4	5
25. El personal de su oficina, constantemente llega tarde a su centro de labor.	1	2	3	4	5
26. El colaborador no presenta a tiempo sus informes de avance.	1	2	3	4	5
27. El colaborador justifica sus constantes retrasos a su centro de trabajo.	1	2	3	4	5
28. Se cuenta con el personal para la toma de decisiones dentro del área.	1	2	3	4	5
29. Considero que el personal se siente identificado con la organización.	1	2	3	4	5
30. El personal de su oficina, , se queda más tiempo de lo establecido para cumplir con sus responsabilidades.	1	2	3	4	5
31. El personal de su oficina, no tiene registro de salidas antes del horario establecido.	1	2	3	4	5
32. El personal de su oficina, , constantemente muestra su apoyo en el desarrollo de nuevas actividades para optimizar el tiempo en el trabajo.	1	2	3	4	5
33. El personal de su oficina, , no tiene dificultades para trabajar en equipo.	1	2	3	4	5
34. El colaborador muestra su liderazgo en el desarrollo de sus actividades.	1	2	3	4	5
35. Considero que el colaborador propone estrategias para alcanzar los objetivos en un menor tiempo.	1	2	3	4	5
36. El resultado alcanzado por el colaborador es más eficiente cuando trabajan en conjunto.	1	2	3	4	5

Fuente: Adaptación a la teoría de Pernía Y y Carrera (2014). "Desempeño Laboral"

Muchas gracias por su colaboración

FOTOS
RESPONSABLE DE LA INVESTIGACIÓN APLICANDO LA ENCUESTA A LOS
TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS- UNH



RESPONSABLE DE INVESTIGACION APLICANDO ENCUESTA EN OFICINA DE ARCHIVO CENTRAL



RESPONSABLE DE INVESTIGACION APLICANDO ENCUESTA A JEFA DE CONTROL INTERNO- UNH



RESPONSABLE DE INVESTIGACION APLICANDO ENCUESTA- DIRECCION E.P DE ING. ZOOTECNIA



ENCUESTA A TRABAJADORA DE LA OFICINA DE TESORERÍA



RESPONSABLE DE LA INVESTIGACION APLICANDO ENCUESTA A TRABAJADORA DE LA UNH

