

**UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZÁN” HUÁNUCO  
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



---

**“GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL  
DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNHEVAL-  
2017”**

---

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**TESISTAS:**

**Francisco Rodrigo PONCE SAAVEDRA  
Marco Antonio RAMÓN PÉREZ  
Elena SUÁREZ SÁNCHEZ**

**ASESOR:**

**Dr. David Julio MARTEL ZEVALLOS**

**HUÁNUCO – PERÚ  
2017**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.

A la memoria de mi padre Eliseo que desde el cielo derrame sus bendiciones en cada día de mi vida profesional.

A mi mamá Margarita por ser la persona más importante de mi vida, por guiarme durante mi vida profesional.

A mi esposa Bertila, y mis hijos: Lina, Alex, Bettsy, Jim y mis adorados nietos Lindsay y Jiro, a mis hermanos, sobrinos (as) por el apoyo incondicional durante mi formación profesional.

**Francisco R. Ponce Saavedra**

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres Oscar y Flor a quienes le debo todo lo que soy y lo que quiero ser, a mi hermano Kelvin y abuelo, quienes creyeron en mí y me brindaron su apoyo desinteresado y oportuno de alguna u otra forma.

Dedico este trabajo a mi amada esposa Gloria Castro Julian, por su apoyo y ánimo que me brinda día con día para alcanzar nuevas metas, tanto profesionales como personales.

A mis adoradas hijas Yalicris y Samira, quienes iluminan con su sonrisa cada día de mi vida.

**Marco A. Ramón Pérez**

En primer lugar a Dios y nuestro Señor Jesucristo por darme la vida, la salud y múltiples bendiciones.

A mis padres que se encuentran en la presencia del Señor que me enseñaron a superarme y guiarme mi vida por la ruta de la verdad a fin de poder honrar a mi familia con los conocimientos adquiridos.

A mis hermanos y especialmente a mi hermana Pilar y sobrinos por mostrarme en cada momento su apoyo incondicional gracias por mostrarme que todo lo que me propongo lo puedo lograr con un poco de esfuerzo nada es imposible.

**Elena Suárez Sánchez**

## **AGRADECIMIENTO**

### **Mi eterna gratitud:**

- Agradecemos infinitamente a Dios, por darnos la oportunidad de disfrutar de lo maravilloso que es la vida y salud, por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestras vidas y darnos la fortaleza de continuar en momentos de debilidad.
- A la Universidad Nacional “Hermilio Valdizán” de Huánuco:  
Por ser nuestra alma máter, y por espacio de cinco años habernos dado las facilidades necesarias para formarnos como profesionales.
- A mis profesores de la Escuela Académico Profesional de Ciencias Administrativas, por el saber que depositaron en mi formación profesional.
- A mi asesor Dr. David Julio Martel Zevallos por su apoyo constante para cumplir con los propósitos del presente trabajo. Nuestra gratitud eterna.
- Agradecemos hoy y siempre a nuestras familias por el esfuerzo realizado, por su apoyo incondicional y por estar con nosotros en cada momento de nuestras vidas.
- A todas aquellas personas y amigos de la UNHEVAL quienes nos apoyaron en la realización de nuestra tesis, de una u otra forma. A todos ustedes muchas gracias.

**Los Tesistas**

## RESUMEN

La presente investigación, referida a la GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNHEVAL-2017”, Se realizó en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, durante el período comprendido entre abril y julio del 2017. El propósito de la presente investigación consistió en determinar de qué manera la gestión del clima laboral se relaciona con el desempeño del personal administrativo en la UNHEVAL-2017.

Participaron en esta investigación, por un lado, los suscritos en calidad de investigadores, y por la muestra 38 trabajadores de la UNHEVAL, escogidos para el propósito de la investigación, El presente estudio tiene una utilidad práctica para la UNHEVAL, pues, al identificar como es la gestión del clima laboral contribuye a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL. El análisis de la información nos permitió determinar que la gestión del clima laboral está estrechamente relacionado con el desempeño de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL; teniendo como conclusión general de la gestión del clima laboral se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la UNHEVAL, de una manera regular, según los resultados alcanzado en la presente investigación, así mismo se tiene la gestión del clima laboral en la UNHEVAL, es regular, en tanto se visualiza un comportamiento laboral aceptable, por debajo de la media ponderada, igualmente se tiene que el desempeño del personal administrativo de la UNHEVAL, es regular respecto al cumplimiento de sus funciones, metas y objetivos institucionales, finalmente se ha determinado que existe una relación

significativa entre la gestión del clima laboral respecto del desempeño del personal administrativo en la UNHEVAL.

## **SUMMARY**

Present investigation, once the STEP was referred of the LABOR CLIMATE And YOUR RELATION WITH THE performance of the ADMINISTRATIVE STAFF IN THE UNHEVAL 2017”, He Came True in the Universidad Nacional Hermilio Valdizán of Huánuco, during the period understood between April and July of 2017. The purpose of present investigation involved to determine how the step of the labor climate 2017 is related with the performance of the administrative staff in the UNHEVAL.

The underwriters as investigators took part in this investigation, on the one hand,, and for the sample the UNHEVAL's 38 workers, chosen for the purpose of investigation, I study The present a practical benefit has enough money for the UNHEVAL, then, when identifying as it is the step of the labor climate contribute to improve the labor performance of the administrative workers of the UNHEVAL. The informational analysis allowed us determining that the step of the labor climate narrowly is related to the performance of the administrative workers of the UNHEVAL; Having as general conclusion of the step of the labor climate relates with the labor performance of the administrative staff of the UNHEVAL, of a fairly good way, according to the results attained in present investigation, it has likewise the step of the labor climate in the UNHEVAL itself, it is fairly good, in the meantime a labor acceptable, behavior below the average pondered is visualized In respect of the performance of the administrative staff in the UNHEVAL.

# ÍNDICE

## CAPITULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| 1.1. Descripción del Problema.....    |  |
| 1.2. Formulación del Problema.....    |  |
| 1.3. Objetivos.....                   |  |
| 1.4. Hipótesis.....                   |  |
| 1.5. Variables e Indicadores.....     |  |
| 1.6. Justificación e Importancia..... |  |
| 1.7. Viabilidad.....                  |  |
| 1.8. Limitaciones.....                |  |

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

|                                            |  |
|--------------------------------------------|--|
| 2.1. Antecedentes de la Investigación..... |  |
| 2.2. Bases Teóricas.....                   |  |
| 2.3. Definición de términos básicos.....   |  |

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| 3.1. Nivel de investigación..... |  |
| 3.2. Tipo de investigación.....  |  |

3.3. Diseño de investigación.....

3.4. Métodos.....

3.5. Población y Muestra.....

3.6. Técnicas e Instrumentos.....

3.7. Procesamiento de datos.....

## **CAPÍTULO IV**

4.1. Resultado del trabajo de campo.....

4.2. Discusión de resultados.....

## **CONCLUSIONES**

## **SUGERENCIAS**

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**

## INTRODUCCIÓN

La Tesis está organizada de la siguiente manera:

En el capítulo 1 se presenta la problemática del GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNHEVAL-2017, el problema principal, los secundarios y los objetivos. Asimismo, se presenta los antecedentes de la investigación, la justificación de la misma y algunas limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la misma.

En el capítulo 2 se presenta el marco teórico- conceptual necesario para la comprensión de los enfoques y conceptos utilizados; iniciando con breve enfoque del problema, se desarrolla la base conceptual de la gestión del clima laboral y desempeño laboral.

En el capítulo 3 se describe la metodología seguida, precisando las variables utilizadas, las hipótesis planteadas, los instrumentos de recolección de información y el análisis realizado.

En el capítulo 4 se presentan los resultados obtenidos y su interpretación. Se analiza las encuestas a los trabajadores y jefes. Posteriormente se presentan las conclusiones y sugerencia. El resultado principal de la investigación es que la gestión del clima laboral se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la UNHEVAL, de una manera regular, significando ello que la UNHEVAL debe elaborar un plan de mejora continua para optimizar la gestión del clima laboral consiguiendo un mejor desempeño laboral por parte de los trabajadores administrativos.

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Descripción del problema

“Existen organizaciones altamente rentables y con una productividad extraordinaria, con utilidades por encima del promedio de la industria pero cuya sostenibilidad no está asegurada, esta solo podrá ser sostenible en la medida que su capital humano este constantemente creando valor, no solo para los resultados de la organización sino para sí mismos”.

El normal desarrollo de la gestión de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, y el cumplimiento de sus funciones establecidas en la Nueva Ley Universitaria N° 30220 al amparo de la constitución, necesariamente está ligado al ambiente laboral o clima existente al interior del grupo de trabajadores sean estos administrativos o docentes así como de los colaboradores, siendo un reflejo directo para la comunidad universitaria especialmente la de los alumnos quienes finalmente reciben los servicios de estos primeros. La importancia de conocer el estado actual del clima laboral, permitirá una aproximación para poder plantear un programa de mejoramiento buscando optimizar el recurso económico y humano en la organización.

La UNHEVAL como entidad del Estado, impartidora de conocimiento a través de la ciencias y de las humanidades son organizaciones sociales, en las cuales laboran personas que desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad y cuentan con directivos de la alta dirección, cuyas funciones son las del planeamiento táctico y estratégico, de dirección y gestión de los procesos y procedimientos y controlar los

resultados, además de medir su ejecución en comparación con lo planeado. El contexto laboral particular de la UNHEVAL actúa de manera directa sobre el servidor y del usuario. Como un sistema social institucionaliza y refuerza normas y valores que influyen sobre el comportamiento del empleado quien por su parte lleva consigo al trabajo ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué merece, y qué es capaz de realizar, y es a través de las propiedades adaptativas de sus percepciones, que trata de hacer coherentes sus opiniones, actitudes, conocimientos y valores con las de la entidad.

Lo anterior significa que el desempeño de los colaboradores se orienta por sus percepciones acerca de sus características individuales y las condiciones laborales en las que se desenvuelve, buscando finalmente diagnosticar e intervenir el clima laboral percibido por los servidores de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco.

Chiavenato I,(1994) Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual, El logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse sí las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato meritocráticos y psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma; actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación y liderazgo, comportamientos, creencias, lenguajes y símbolos de la organización<sup>1</sup>.

La Cultura Organizacional define las reglas de juego que gobierna el comportamiento día a día en el lugar de trabajo es ella

---

<sup>1</sup>Chiavenato I,(1994)

quien determina el Recurso Humano consolidando, arraigo y permanencia generando en él eficacia, eficiencia, diferenciación, innovación y adaptación.<sup>2</sup>

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué manera la gestión del clima laboral se relaciona con el desempeño del personal administrativo en la UNHEVAL-2017?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ✓ ¿Cómo es la gestión del clima laboral en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco?
- ✓ ¿Cómo es el desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco?
- ✓ ¿Cómo se relaciona la gestión del clima laboral con el desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo general**

---

<sup>2</sup> Valle, 1995, pág. 74).

Determinar De qué manera la gestión del clima laboral se relaciona con el desempeño del personal administrativo en la UNHEVAL-2017?

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- ✓ Determinar Cómo es la gestión del clima laboral en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco.
- ✓ Establecer Cómo es el desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco.
- ✓ Establecer Cómo se relaciona la gestión del clima laboral con el desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco.

## **1.4. Formulación de la hipótesis**

### **1.4.1. Hipótesis General**

**Hi:** Existe relación significativa entre la gestión del clima laboral con el desempeño del personal administrativo en la UNHEVAL.

### **Hipótesis Específicas**

**Hi<sub>1</sub>:** La gestión del clima laboral en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco es positiva.

**Hi<sub>2</sub>:** El desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, es positiva.

**Hi3:** Existe relación entre la gestión del clima laboral con el desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco.

#### 1.4.2. Operacionalización de las variables

| VARIABLE INDEPENDIENTE<br>GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL                                                                                                                                                                                                                                    |                                                             |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DEFINICIÓN CONCEPTUAL                                                                                                                                                                                                                                                                  | DEFINICIÓN OPERACIONAL                                      |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                    |
| Por Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta | DIMENSIONES                                                 | INDICADORES                                                                                                                                                                             | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                        | (Litwin y Stringer) <sup>3</sup> .<br><br><b>ESTRUCTURA</b> | - <i>Diseño organizacional</i><br>- <i>Claridad funcional.</i><br>- <i>Ambiente de trabajo.</i><br>- <i>Normatividad y reglamentación.</i><br>- <i>Flujos de información y Decisión</i> | TÉCNICA 1<br><b>Encuesta</b><br><br>INSTRUMENTO 1<br><b>Cuestionario</b><br><br>TÉCNICA 2<br><b>Observación</b><br><br>INSTRUMENTO 2<br><b>Guía de observación</b> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                        | La <i>filosofía y valores</i>                               | - <i>Compromiso organizacional con la institución</i><br>- <i>Responsabilidad</i><br>- <i>Innovación</i>                                                                                | .                                                                                                                                                                  |

<sup>3</sup>Litwin y Stringer

|                                               |                                                                                                                        |  |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                                               | -El trabajo colectivo                                                                                                  |  |
| <i>Desarrollo de liderazgo organizacional</i> | - Liderazgos Compartidos<br>- Credibilidad del líder                                                                   |  |
| <i>Comunicación en el área</i>                | -Comunicación horizontal.<br>-Comunicación ascendente y descendentes                                                   |  |
| <i>Toma de decisiones.</i>                    | -Práctica en la toma de decisiones<br>-Delegación para la toma de decisiones<br>Participación en la toma de decisiones |  |
| <i>Compensaciones y reconocimiento</i>        | Remuneración justa                                                                                                     |  |
| <i>Bienestar de los colaboradores</i>         | -Condiciones de Trabajo<br>-Capacitación y desarrollo de la carrera<br>-Ambiente interno                               |  |
| <i>Habilidades de interacción</i>             | -Relaciones interpersonales<br>-Relación con subalternos<br>-Relación con superiores                                   |  |

| <b>VARIABLE DEPENDIENTE DE DESEMPEÑO LABORAL</b> |                               |
|--------------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>                     | <b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b> |

| Según Chiavenato (2000) define el <b>desempeño</b> , cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen <b>desempeño laboral</b> es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. | <b>DIMENSIONES</b>            | <b>INDICADORES</b>                                                                                                                         | <b>TÉCNICA S Y INSTRUMENTOS</b>                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <i>Capacidad de respuesta</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Celeridad</i></li> <li>- <i>Servicio rápido</i></li> <li>- <i>Compromiso</i></li> </ul>        | <b>TÉCNICA 1 Encuesta</b>                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <i>Seguridad</i>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Conocimientos técnicos.</i></li> <li>- <i>Previsión</i></li> <li>- <i>Confianza</i></li> </ul> | <b>INSTRUMENTO 1 Cuestionario</b>                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Desempeño laboral             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Eficiencia</i></li> <li>- <i>Eficacia</i></li> <li>- <i>Credibilidad.</i></li> </ul>           | <b>TÉCNICA 2 Observación</b><br><br><b>INSTRUMENTO 2 Guía de observación</b> |

## 1.5. Justificación de la investigación

### 1.5.1. Justificación teórica

la tesis motivo del presente, se justifica porque nos impulsó a aplicar los conceptos teóricos del clima laboral en el

desempeño laboral de los trabajadores de la UNHEVAL , pretendiendo esbozar nuevos conocimientos, investigación pretendió contrastar los resultados del presente estudio., contrastándolo con la realidad; es decir, relacionándolos el clima laboral con el desempeño del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán De Huánuco .asimismo responde a un problema muy urgente y vital en el desarrollo institucional, pretendiendo ser una organización en busca de la excelencia.

La presente investigación se justificó por las siguientes razones: Nos ayudó dar a conocer que las organizaciones en la actualidad deben diseñar y aplicar sistemas de evaluación del desempeño que les permitan identificar de manera oportuna y eficaz las fallas y limitaciones que se registran para corregirlas y garantizar el alcance de los objetivos institucionales. Siendo uno de los factores a considerar en el desempeño laboral es la remuneración que los trabajadores perciben a cambio de su labor, junto a la estabilidad laboral que ofrece la organización.

## **1.6. Viabilidad**

### **1.6.1. Aspecto Financiero**

La presente investigación fue financiada con recursos propios de los tesisistas responsables de la investigación para el cumplimiento de los objetivos.

### **1.6.2. Aspecto Bibliográfica**

Para la investigación se contó con el material bibliográfico necesario como: libros especializados en el tema que lo encontramos en la Biblioteca Central de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, así la accesibilidad a la biblioteca especializada de la E.A.P. Ciencias Administrativas, de la misma manera la Red Mundial nos proporcionó un universo de información para nuestro acceso.

### **1.6.3. Aspecto Temporal**

Se contó con el tiempo necesario para llevar a cabo en la investigación tomando como horizonte de tiempo siete meses.

### **1.6.4. Aspecto de Accesibilidad**

Se contó con las autorizaciones de las autoridades de la UNHEVAL, para poder materializar la investigación, y aplicar los instrumentos que nos permitieron recolectar los datos.

### **1.6.5. Aspecto Talento Humano**

Quienes realizamos el estudio de investigación somos Bachiller en Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, asimismo se contó con el asesoramiento del Dr. David Julio Martel Zevallos en su calidad de asesor de tesis.

### **1.6.6. Aspecto Legal**

Ley N° 30220 Ley Universitaria

Estatuto Reformado de la UNHEVAL

Reglamento de Grados y Títulos de la UNHEVAL

## **1.7. Limitaciones**

### **1.7.1. Limitación Metodológica.**

No tener la experiencia necesaria en la elaboración de proyectos de tesis conocimiento parcial en el manejo de la metodología de la Investigación científica.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## **1.8. Antecedentes de la investigación**

Luego de la exploración de fuentes de información primaria y secundaria respecto a los antecedentes de la investigación motivo del presente, señalamos lo siguiente:

### **A nivel internacional**

**A. Ing. Adm. Emp. Luis Germán González Pacheco; LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS QUE PRESTA EL INEC EN SU ADMINISTRACIÓN CENTRAL<sup>4</sup>; Tesis para obtener el grado académico de Magister, concluye: Es importante señalar que el ritmo de desarrollo de una cultura depende del grado de su disposición a cambiar. Las condiciones del**

---

<sup>4</sup>Luis Germán González Pacheco: LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS QUE PRESTA EL INEC EN SU ADMINISTRACIÓN CENTRAL

cambio son determinadas en gran medida por el liderazgo. En el INEC, se evidencia un porcentaje aceptable de adaptación del personal a los cambios que presenta la sociedad y la tecnología. Esto puede constituirse en una fortaleza institucional para trabajar en búsqueda de climas retantes, participativos y pro-activos. Si las personas se oponen al cambio es porque así lo establece la cultura laboral que poseen; en el presente caso se nota que hay un ambiente favorable para emprender en él. El fracaso de los esfuerzos de cambio en muchas organizaciones ha radicado en no tomar en cuenta, al personal como centro de la transformación y en no lograr un equilibrio adecuado entre la adaptación de éste y los cambios en los procesos, situación que estaría sucediendo en el INEC de acuerdo a los resultados de la investigación realizada.

### **1.8.1. A nivel Nacional**

**A. Álvarez Valverde, Shirley; LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTORES RELEVANTES EN LA EFICACIA DEL INSTITUTO DE OFTALMOLOGIA ABRIL – AGOSTO 2001<sup>5</sup>; Tesis**

---

<sup>5</sup>Álvarez Valverde, Shirley(2001); LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTORES RELEVANTES EN LA EFICACIA DEL INSTITUTO DE OFTALMOLOGIA ABRIL – AGOSTO 2001

para optar el título profesional de comunicador social en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; se seleccionó las conclusiones más relevantes que sirvió como base para esta investigación: La cultura es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables. Los trabajadores se auto motivan y desmotivan fácilmente ya que no perciben que se les esté considerando como personas que puedan aportar ideas creativas que mejoren su trabajo o que contribuyan al cambio.

**Pérez Sanabria (1997)** sobre el Clima organizacional en el Decanato de Ingeniería Agronómica de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, cuyo propósito fue diagnosticar según la percepción de los docentes, directivos y administrativos los factores relacionados con el comportamiento individual y grupal, la motivación, el liderazgo, y los procesos

organizacionales, comunicación, toma de decisiones y rendimiento. Consistió en una investigación descriptiva en la cual participaron 82 docentes, 15 directivos y 62 administrativos. El diagnóstico se realizó mediante la aplicación individual de un cuestionario elaborado para tal fin. Se encontró que predominaba un clima autoritario benevolente, con ciertos rasgos del sistema consultivo, caracterizado por: ocasionalmente se aceptan ideas y opiniones de los subordinados, estilos de liderazgos no definidos, algunas veces rígidos ya que los directivos asumen la mayor responsabilidad en la toma de decisiones, comunicación predominantemente descendente y unidireccional, usada para informar de las decisiones tomadas aunque tardíamente. Se señalaron acciones a seguir para lograr un cambio en aquellos elementos del clima considerados desfavorables, según la percepción del personal entrevistado.<sup>6</sup>

**Solla (1998)** refiere que realizó un estudio sobre el clima organizacional y su relación con la calidad del servicio prestado por el Colegio Universitario de Administración y Mercadeo, Extensión Puerto Cabello en Venezuela, el cual tuvo como propósito analizar la relación que existe

---

<sup>6</sup>Pérez, Reyna y Sanabria, Alicia (1997), El Clima organizacional en el Decanato de Ingeniería Agronómica de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Venezuela. pp. 56-62.

entre el clima organizacional y la calidad del servicio prestado por esta organización. A una muestra de 344 sujetos, conformados por un directivo, 25 docentes, 10 administrativos y 308 alumnos a los que se les aplicaron dos cuestionarios, encontrándose en las respuestas de los individuos de estos estratos, discrepancias marcadas al opinar sobre la responsabilidad de la gerencia, el conocimiento de los objetivos y normativa de la institución, los recursos didácticos utilizados, la existencia del material de apoyo, el costo de los servicios y el recurso involucrado. Por ello recomienda que todo proceso que involucre el clima organizacional y la calidad del servicio deba estar previamente planificado, revisado y evaluado para que este permita orientarse hacia los niveles de excelencia<sup>7</sup>.

Así mismo, **López et al (1999)** realizaron un estudio cuyo propósito fue conocer el clima laboral de los profesionales que trabajan en los establecimientos de atención primaria (ambulatorios) de la región de Murcia (Colombia) y analizar su evolución transcurrido un año de su creación<sup>8</sup>. Los resultados reflejan que la valoración global del ambiente de trabajo entre los

---

<sup>7</sup>Solla, Carmen (1998), "El clima organizacional y su relación con la calidad de servicio prestado por el Colegio Universitario de Administración y Mercadeo. Extensión Puerto Cabello, durante el Semestre 96-B." Tesis de Maestría. Universidad Bicentaria de Aragua

<sup>8</sup>López et al (1999)

profesionales, transcurrido un año desde la creación de estos establecimientos es muy elevada, con expectativas favorables. La tendencia global es hacia un deterioro del clima organizacional lo que permite deducir que en el ambiente de trabajo los recursos humanos y algunos elementos organizacionales (motivación y participación) son variables que inciden en la calidad de los servicios y en el cumplimiento de los objetivos propuestos (Menárquez y Saturno, 1999).<sup>9</sup>

**Feliú (2000)**, refiere la evaluación del clima organizacional y la satisfacción de los empleados de la compañía Cigarrera Bigott de Venezuela. Los aspectos que resultaron mejor ponderados por los empleados en cuanto al clima organizacional fueron la definición de visión, misión y valores de la empresa, así como la concordancia entre esto y los objetivos de sus empleados. Los items peor ponderados fueron el conocimiento por parte de los empleados de los avances y logros de otras áreas de la empresa, lo que guarda relación con el funcionamiento de los canales de comunicación, el rol que ejercen los supervisores y la valoración del desempeño de los trabajadores. En total,

---

<sup>9</sup>Menárquez y Saturno, 1999).<sup>9</sup>

la media para el clima organizacional fue de 4,42 puntos en un rango de puntuación del 1 al 5<sup>10</sup>.

### **1.8.2. A nivel Local**

**a)Rubín Robles, Alan Manuel;** CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS SEVIDORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN 2012, concluida la misma que llego a la siguiente conclusión: La Cultura Organizacional de los servidores administrativos de la Universidad Nacional Hermilio

Valdizán ha tenido un desarrollo significativo en dimensiones como innovación y toma de riesgos, orientación a los resultados y orientación hacia las personas (...)

**b)Villavicencio Cabrera, Marco Antonio;** MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA CALIDAD PARA IMPULSAR EL DESARROLLO COMPETITIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN EN EL PERIODO 2002 -2007, concluida la misma que llego a la siguiente conclusión: (...) En términos de calidad en el servicio académico-administrativo y producción efectiva con el recurso humano, tecnológico y material que se dispone, es necesaria la redefinición de los valores

---

<sup>10</sup>Feliú, Pedro (2000), **Evaluación organizacional aumenta la productividad de las compañías.** Diario ELNACIONAL. E/10. 20 Febrero 2000. Caracas. Venezuela

estratégicos y, la definición de una cultura organizacional de la calidad.

### **1.9. Bases teóricas**

Los autores que se han dedicado al estudio del clima organizacional en el mundo han establecido su definición, objetivos, dimensiones, importancia, teorías e instrumentos para su medición. La definición del clima organizacional ha despertado el interés en muchos investigadores y se han desarrollado numerosos estudios tanto en organizaciones industriales, empresariales, de servicio y educativas, entre otras.

Cuando se estudia el clima organizacional, se aprecia que no existe una unificación teórica sobre su conceptualización. Diferentes autores,<sup>6,7</sup> plantean que clima y cultura organizacional son lo mismo cuando los definen como la personalidad y el carácter de una organización, *Ouchi*<sup>11</sup> identifica el clima como un componente más de la cultura, pues plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una institución, *Gonçalves*,<sup>12</sup> considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.

Por su parte *Zapata*,<sup>13</sup> lo explica como partes dependientes entre sí que aportan al desarrollo y cambio organizacional. Por lo tanto, al estudiar el clima organizacional es necesario identificar, por un lado, los diferentes elementos que

---

<sup>11</sup>*Ouchi*<sup>11</sup>

<sup>12</sup>*Gonçalves*,<sup>12</sup>

<sup>13</sup>*Zapata*,<sup>13</sup>

constituyen el concepto de clima y por el otro, los diversos métodos de diagnóstico utilizados actualmente en las organizaciones y su desarrollo. Los elementos y los métodos, permiten hacer un análisis que demuestra la actitud hacia la organización por parte de los trabajadores al tiempo que contribuyen al desarrollo de cambios efectivos en las mismas.

Un elemento significativo en la definición del clima organizacional está dado por el conjunto de percepciones, influidas por factores internos y externos, de los miembros de la organización en cuanto a cómo se desempeñan las acciones dentro del sistema organizado para dar respuesta a los objetivos planteados para la institución. Los factores y las estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en las personas y estos comportamientos inciden en el funcionamiento de la organización, y por ende, en el clima, por lo que actúan en forma sistémica.

Dentro de los estudiosos de clima organizacional se destacan a nivel mundial: *Lewin, Lippitt y White; Halpines y Crofts; Forehand y Gilmer; Litwin y Stringer; Desler, Hall, Likert, y Gonçalves.* En los trabajos consultados se aprecian tendencias y regularidades especificadas. Se debe señalar que en los estudios de clima organizacional existen tres enfoques o corrientes para su definición que están en dependencia de los aspectos que toman en cuenta los diferentes autores. Estos enfoques son: el estructuralista, el subjetivo y el de síntesis.

En el enfoque estructuralista, se distinguen dos investigadores *Forehand y Gilmer*, los que 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 enfoque subjetivo, está representado por *Halpin* y *Crofts* que definieron el clima como "la opinión que el trabajador se forma de la organización". En el caso del enfoque de síntesis, es 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*, para ellos el clima es "el efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, las creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada". La mayoría de los autores consultados concuerdan en que para realizar un estudio sobre clima organizacional es recomendable usar la técnica de *Litwin* y *Stringer*, ya que al hablar de percepciones se hace posible una medición a través de cuestionarios, teoría que la autora comparte y ha aplicado en diferentes investigaciones en el campo de la salud pública durante su desarrollo en esta línea de investigación.

Por tanto, en función de esta variedad de enfoques, y para el desarrollo de este tema, se asume la definición de clima organizacional como:

El ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso

de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización.

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones.

Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos que se desarrollan en la misma.

Según *García y Bedoya*,<sup>14</sup> dentro de una organización existen tres estrategias que permiten medir el clima organizacional, la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para ello.

Por su parte *Brunet*,<sup>15</sup> expresa que el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta a las cuestionadas preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre las cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran

---

<sup>14</sup>*García y Bedoya*,<sup>14</sup>

<sup>15</sup>*Brunet*,<sup>15</sup>

escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Generalmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja.<sup>22</sup>

Existen una gran variedad de cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición del clima, todas estas propuestas tienen como fin, lograr desarrollar la investigación más efectiva, realizar recomendaciones pertinentes en cada caso, que las dimensiones analizadas puedan servir como elementos referenciales y que cada institución pueda escoger las variables de investigación y las dimensiones que considere pertinentes a los problemas detectados o por prevenir.

*Litwin y Stinger*<sup>16</sup> fueron los primeros en plantear que en el clima organizacional había que tener en cuenta nueve componentes: estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización.

Lo más relevante de este enfoque sería, permitir una visión rápida y objetiva de las percepciones y sentimientos que se asocian a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Existen consultoras en el mundo que se dedican a la elaboración y comercialización de instrumentos para medir el clima organizacional, por ejemplo existe una consultora con sede en Venezuela, que plantea seis dimensiones

---

<sup>16</sup>*Litwin y Stinger*

críticas de clima que se miden a través de un instrumento denominado Estudio de Clima Organizacional (ECO); las dimensiones a explorar son: claridad, estándares, responsabilidad, flexibilidad, reconocimiento y espíritu de equipo. La selección de estas dimensiones es fundamentada por la consultora al plantear que, cuando se obtiene un alto puntaje en estas dimensiones, los trabajadores están diciendo que se sienten motivados por su puesto de trabajo; aportan lo mejor de sí mismos y se sienten confiados de ser reconocidos por su contribución. Cuando el puntaje obtenido es bajo, se está reflejando totalmente lo contrario y la organización corre el riesgo de ver afectada su productividad.

Otro ejemplo de estudios de clima organizacional lo constituye las variables propuestas por la Consultora Gestar: claridad organizacional, respaldo organizacional, progreso y desarrollo, comunicación, remuneraciones, cooperación entre unidades, beneficios, liderazgo, ambiente físico y seguridad, organización del trabajo, identificación con la empresa y participación.

Cada institución es única y tiene características propias que la diferencia de otras instituciones u organizaciones, por lo que resulta importante cuando se estudia el clima organizacional, explorar además de las dimensiones ya definidas por la OPS/OMS: liderazgo, motivación, retribución y participación, incluir la comunicación como otra de las dimensiones a estudiar. Este planteamiento tiene como base el reconocimiento de que la comunicación es una categoría socio psicológica que expresa cómo se comportan las relaciones interpersonales, el compromiso ante las tareas y la calidad de la información, es decir, la comunicación debe ser estudiada dentro de las dimensiones del clima si se tiene en cuenta que el trabajo del directivo transcurre en un proceso constante de

recepción y transmisión de información, lo que supone una relación permanente de comunicación.

- Liderazgo. Se exploran las categorías: Dirección (D), Estímulo a la excelencia (EE), Estímulo al trabajo en equipo (ETE), Solución de conflictos (SC).
- Motivación. Agrupan las categorías: Realización personal (RP), Reconocimiento a la aportación (RA), Responsabilidad (R), Adecuación a las condiciones de trabajo (ACT).
- Reciprocidad. Estudia las categorías: Aplicación del trabajo (AT), Cuidado al patrimonio de la institución (CPI), Retribución (R), Equidad (E).
- Participación. Las categorías a evaluar son: Compromiso con la productividad (CP), Compatibilización de intereses (CI), Intercambio de la información (II), Involucrarse en el cambio (IC).
- Comunicación. Se explora mediante las categorías: Estímulo al desarrollo organizacional (EDO), Aporte a la cultura organizacional (ACO), Proceso de retroalimentación (PR) y Estilos de comunicación (EC).

Lo más relevante de este modelo es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida de que valoración tienen de la organización

sus miembros, posibilitándole información a los directivos para la toma de decisiones y la gestión del cambio<sup>17</sup>

### **3.3. Definición de términos básicos**

**3.3.1. Administrativo.-** Un administrativo es una persona empleada en la administración de una empresa o de otra entidad. Su tarea consiste en ordenar, organizar y disponer distintos asuntos que se encuentran bajo su responsabilidad.

**3.3.2. Calidad.-** Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

**3.3.3. Cultura.-** La cultura es generalmente todo complejo que incluye el conocimiento, el arte, las creencias, la ley, la moral, las costumbres y todos los hábitos y habilidades adquiridos por el hombre no sólo en la familia, sino también al ser parte de una sociedad como miembro que es.

---

<sup>17</sup>. Alina María Segredo Pérez (2013) Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Escuela Nacional de Salud Pública La HABANA. Cuba.

**3.3.4. Cultura organizacional.-** Conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la empresa.

**3.3.5. Eficiencia.-** Es la relación entre recursos utilizados y los bienes y servicios producidos. Logro de un objetivo al menor costo unitario posible. Se refiere al uso óptimo de los recursos en programas, subprogramas y proyectos, con la finalidad de lograr un efecto determinado.

**3.3.6. Eficacia.-** Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad, metas y objetivos establecidos. El lograr el efecto que se desea o se espera.

**3.3.7. Organización.-** Es un sistema preparado para lograr ciertas metas u objetivos. Las organizaciones están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Pueden ser inanimadas o no (organismos vivos).

**3.3.8. Proactividad.-** Es una actitud en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de

modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto. La proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.

**3.3.9. Productividad.-** Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

**3.3.10. Satisfacción.-** Dependiendo del contexto en el cual se la emplee la palabra satisfacción referirá diversas cuestiones. Uno de los usos más difundidos del término es aquel que refiere gusto, placer o alegría que un individuo experimenta, siente, por algo o alguien.

**3.3.11. Servicios.-** Es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de la gente. Los servicios

incluyen una diversidad de actividades desempeñadas por un crecido número de funcionarios que trabajan para el estado (servicios públicos) o para empresas particulares (servicios privados).

**3.3.12. Usuario.-** Es para quién se crean los productos o servicios, son el objeto del diseño, y la conformación de las características físicas y tangibles, dándole, las especificaciones de manufactura y la definición de sus componentes.

### **CAPITULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

##### **3.1. Nivel de investigación**

La investigación se ubica en el nivel **descriptivo, correlacional**, puesto que nos permitió describir fenómenos y/o hechos, sucesos, características del clima laboral de la UNHEVAL y la relación que esta tiene con el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco.

##### **3.2. Tipo de investigación**

Para la investigación se tomaron los siguientes tipos de investigación.

#### **A. Por el alcance temporal**

**Seccional**; porque se desarrolló en un periodo de seis meses aproximadamente, en un momento específico y determinado.

#### **B. Por su amplitud**

Se ubicó en el aspecto **micro administrativo** ya que la cobertura de la investigación fue la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

#### **C. Por su profundidad**

**Descriptiva - correlacional** ya que se describió fenómenos y/o hechos, características del clima laboral y su relación con el desempeño laboral en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

#### **D. Por su fuente**

**Mixtas** por lo que la recolección de datos para el trabajo lo realizamos nosotros los tesistas a través de diversas técnicas e instrumentos; de la misma manera se necesitó recoger datos ya elaborados por terceras personas.

#### **E. Por su carácter**

Carácter **mixto** es decir, **cuantitativo-cualitativo** ya que se utilizaron métodos y técnicas estadísticos para de esa manera realizar el procesamiento de los datos recolectados y asimismo se buscó interpretar características cualitativas del clima laboral y del desempeño laboral de los trabajadores de la UNHEVAL.

#### F. Por su naturaleza

La presente investigación por su naturaleza fue de **encuesta**; porque se aplicó el cuestionario para recoger los datos necesarios para la investigación.

#### G. Por su marco

Fue de **campo**; porque se utilizó a la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de la ciudad de Huánuco como unidad de análisis para el acopio de datos.

#### H. Por los estudios a los que dan lugar

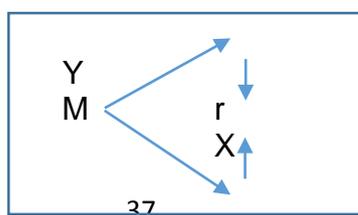
El estudio fue **evaluativa**, porque se evaluó la relación que existe entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores de la UNHEVAL.

#### I. Por el objeto sobre el cual se trabaja

La presente investigación por su objeto de trabajo fue disciplinaria, porque se utilizó dos disciplinas básicas de las ciencias administrativas que son: el clima laboral y el desempeño laboral. .

### 3.3. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es **correlacional**, donde se muestra en el siguiente cuadro.



**Donde:**

**M=** muestra

**Y=** Clima Laboral (VI)

**X=** Desempeño laboral (VD)

**r=** Relación

### **3.4. Métodos de investigación**

#### **A. Método principal**

Se utilizó el **método científico** con la finalidad de formular la descripción del problema, formulación del problema, definir los objetivos realizar la construcción del marco teórico, formulación de la hipótesis, variables, dimensiones e indicadores, por medio de la recolección de datos, el análisis e interpretación nos permitió llegar a conclusiones.

#### **Método secundario**

En la presente investigación se utilizó, los siguientes métodos secundarios que se detallan a continuación.

#### **Método de la Observación**

En el desarrollo de la presente investigación, se utilizó la observación la cual nos permitió obtener un conocimiento amplio de la relación que existe entre la gestión del clima laboral y el desempeño laboral del personal administrativo de la UNHEVAL, con el fin de establecer la magnitud del problema y el impacto que género.

### **Método Inductivo**

En el desarrollo de la presente investigación, se usó el método inductivo, ya que nos permitió conocer determinados fenómenos partiendo del aspecto particular entre ellas tenemos (**innovación, atención al detalle, dinamismo, capacidad de respuesta, seguridad y fiabilidad) al aspecto general** (gestión del clima laboral y el desempeño laboral del personal administrativo).

### **Método Deductivo**

En el desarrollo de la presente investigación se usó el método deductivo, ya que nos permitió conocer determinados fenómenos, partiendo de lo general hacia lo particular. Considerado como aspecto general la gestión del clima laboral así como también el desempeño laboral del personal administrativo.

### **Método de Analítico**

En el desarrollo de la presente investigación se utilizó el método analítico para analizar e identificar como se encuentra la gestión del clima laboral y el desempeño laboral del personal administrativo de la UNHEVAL, que fueron estudiadas cada una de ellas por separado.

### **Método Descriptivo**

Este método es el que nos condujo a precisar la gestión del clima laboral que se observó en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco y como esta se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la UNHEVAL.

### **Método Estadístico**

Éste método se consideró para el desarrollo de las siguientes etapas del proceso estadístico, que se detallan a continuación:

Recolección de la información de diversas fuentes.

Clasificación según la importancia y relevancia.

Procesamiento de esos datos.

Análisis e interpretación de los resultados previos

Toma de decisiones.

Las mismas que fueron aplicadas para el tratamiento de los datos consignados para determinar el grado de estudio (VI y VD), éstas se emplearon en la evaluación de la hipótesis y la determinación de indicadores que sustentaron las dimensiones.

### 3.5. Población

La población para el presente trabajo de investigación estuvo conformada por los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco que hacen un total de 310 trabajadores entre varones y mujeres nombrados y contratados al 31 de diciembre del 2016.

#### 3.5.1. Muestra

Se empleó el tipo de muestreo No Probabilístico, dada las conveniencias de los Tesistas y la viabilidad consignada por la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, como trabajadores de la institución; tomando el 10% de la población, siendo 38 trabajadores como unidad de análisis muestral.

### 3.6. Técnicas e instrumentos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizó en el desarrollo de la investigación se detallan en el siguiente cuadro

**CUADRO N° 04**

| TÉCNICA           | INSTRUMENTO         | APLICACIÓN                                                                                                                                             |
|-------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| De la encuesta    | El cuestionario     | <ul style="list-style-type: none"><li>- Al personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán Huánuco.</li><li>- Usuarios.</li></ul> |
| De la observación | Guía de Observación | <ul style="list-style-type: none"><li>- Al personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán Huánuco.</li></ul>                     |

Fuente: Propia

Elaboración: Propia de los tesisistas.

### **3.7. Procesamiento y presentación de datos**

Todos los datos recolectados durante el trabajo de campo. Fueron procesados utilizando los métodos y técnicas de la estadística descriptiva (tabla de distribución de frecuencias) que fueron realizadas mediante el instrumento informático (SPSS20), presentando los datos obtenidos en cuadros y gráficos.

### **3.8. Trabajo de campo**

Se distribuyeron los materiales de trabajo a cada uno de los miembros de la , teniendo como centro de operaciones el Centro de Computo de la Facultad de Ciencias Administrativas para luego proceder a aplicar la Encuesta de Clima Organizacional a 38 trabajadores en el campus de la UNHEVAL.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN.

Luego de haber sido aplicada la encuesta de gestión del clima laboral y desempeño laboral, por parte de los trabajadores administrativos, mostramos a continuación la información de los resultados obtenidos. Debemos de considerar para el análisis de los resultados que la forma de respuesta fue de excelente, muy buena, buena, regular, mala; en ese sentido entender la puntuación observada como los puntajes promedio del total de las respuestas de los participantes.

#### CUADRO N° 01

##### ACTITUDES Y DESEMPEÑO

| ¿Cómo es la actitud y el desempeño de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Excelente                                                                            | 2          | 6.45       |
| Muy buena                                                                            | 3          | 9.67       |
| Buena                                                                                | 14         | 45.16      |
| Regular                                                                              | 10         | 32.25      |
| Mala                                                                                 | 2          | 6.45       |
| <b>TOTAL</b>                                                                         | <b>31</b>  | <b>100</b> |

**Fuente: Cuestionario.**  
**Elaboración: Tesistas.**

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados que se tiene, se advierte que el 6.45% de los trabajadores de la UNHEVAL refieren que la actitud y el desempeño de los trabajadores administrativos es excelente, el 9.67 señalan que es muy buena, mientras que el 45.16% de los trabajadores indican que es buena, el 32.25% señalan que es regular y el 6.45% indican que la cultura es mala. **Conclusión que la cultura de los trabajadores de la UNHEVAL es buena.** Las actitudes y desempeño, en las relaciones establecidas entre autoridades, docentes y trabajadores administrativos es de tipo amical y bastante informal dado que la mayoría son trabajadores que tienen más de 20 años de permanencia en la institución, y se han generado vínculos personales que se han estrechado conforme el correr de los años, ello ha originado lazos entre ellos de tal forma que el trato es bastante “cercano”.

GRAFICO N° 1



Fuente: Cuadro N° 1.  
Elaboración: Tesistas.

## CUADRO N° 02

### SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

| ¿La satisfacción en el puesto de trabajo de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL es: | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Excelente                                                                                      | 0          | 0.0        |
| Muy buena                                                                                      | 1          | 3.22       |
| Buena                                                                                          | 3          | 9.67       |
| Regular                                                                                        | 18         | 58.06      |
| Mala                                                                                           | 9          | 29.03      |
| <b>TOTAL</b>                                                                                   | <b>31</b>  | <b>100</b> |

**Fuente: Cuestionario.**  
**Elaboración: Tesistas.**

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados que se tiene, se advierte que el 0.0% de los trabajadores de la UNHEVAL refieren que la satisfacción en el puesto de es excelente, el 3.22% señalan que es muy buena, mientras que el 9.67% de los trabajadores indican que es buena, el 58.06% señalan que es regular y el 29.03% indican que la satisfacción el puesto de trabajo es mala. **Conclusión que la satisfacción en el puesto de trabajo de los trabajadores de la UNHEVAL es regular.** Las autoridades, docentes y trabajadores administrativos revelan cierta satisfacción respecto al puesto que desempeñan; sin embargo, el aspecto económico origina su disconformidad, baja motivación y críticas hacia la institución, como es de esperar; ellos manifiestan en forma sutil su desánimo por las escalas de remunerativas.

## GRAFICO N° 2



Fuente: Cuadro N° 2.  
Elaboración: Tesistas.

## CUADRO N° 03

### AUSENTISMO Y TARDANZAS

| ¿La asistencia de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL, a su puesto de trabajo es: | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Excelente                                                                                    | 0          | 0.0        |
| Muy buena                                                                                    | 1          | 3.22       |
| Buena                                                                                        | 3          | 9.67       |
| Regular                                                                                      | 8          | 25.80      |
| Mala                                                                                         | 19         | 61.29      |
| <b>TOTAL</b>                                                                                 | <b>31</b>  | <b>100</b> |

Fuente: Cuestionario.  
Elaboración: Tesistas.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados que se tiene, se advierte que el 0.0% de los trabajadores de la UNHEVAL refieren que la asistencia al puesto de trabajo es excelente, el 3.22% señalan que es muy buena, el 9.67% de los trabajadores indican que es buena, el 25.80% señalan que es regular y el 61.29% indican que la asistencia al puesto de trabajo es mala. **Conclusión que la asistencia al puesto de trabajo es de los trabajadores de la UNHEVAL es mala.** Se caracteriza por un evidente ausentismo y tardanzas, tal es el caso de algunos trabajadores que realizan su registro de ingreso a su facultad o área, pero pasado un lapso de tiempo se retiran; en general ha habido pocas reuniones donde se ha cumplido el horario de inicio, hace de la institución un espacio que debe ser revisado integralmente.

GRAFICO N° 3



Fuente: Cuadro N° 3.  
Elaboración: Tesistas.

CUADRO N° 04

## LA CULTURA DE LOS TRABAJADORES

| ¿Cómo es la cultura de los trabajadores de la UNHEVAL | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------------------------------------------------|------------|------------|
| Excelente                                             | 2          | 6.45       |
| Muy buena                                             | 3          | 9.67       |
| Buena                                                 | 11         | 35.48      |
| Regular                                               | 13         | 41.93      |
| Mala                                                  | 2          | 6.45       |
| <b>TOTAL</b>                                          | <b>31</b>  | <b>100</b> |

**Fuente: Cuestionario.**  
**Elaboración: Tesistas.**

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados que se tiene, se advierte que el 6.45% de los trabajadores de la UNHEVAL refieren que la cultura de los trabajadores es excelente, el 9.67 señalan que es muy buena, mientras que el 35.48% de los trabajadores indican que la cultura es buena, sin embargo el 41.93% señalan que es regular y el 6.45% indican que la cultura es mala. **Conclusión que la cultura de los trabajadores de la UNHEVAL es regular.**

**GRAFICO N° 4**



**Fuente: Cuadro N° 4.  
Elaboración: Tesistas.**

**CUADRO N° 05**

**IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN**

| <b>¿Cómo es la imagen laboral de los trabajadores de UNHEVAL</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Excelente                                                        | 2                 | 6.45              |
| Muy buena                                                        | 3                 | 9.67              |
| Buena                                                            | 13                | 41.93             |
| Regular                                                          | 10                | 32.25             |
| Mala                                                             | 3                 | 9.67              |
| <b>TOTAL</b>                                                     | <b>31</b>         | <b>100</b>        |

**Fuente: Cuestionario.  
Elaboración: Tesistas.**

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados que se tiene, se advierte que el 6.45% de los trabajadores de la UNHEVAL refieren que la imagen laboral de los trabajadores es excelente, el 9.67 señalan que es muy buena, mientras que el 41.93% de los trabajadores indican que la cultura es buena, sin embargo el 32.25% señalan que es regular y el 9.67% indican que la cultura es mala. **Conclusión que la cultura de los trabajadores de la UNHEVAL es buena.**

GRAFICO N° 5



Fuente: Cuadro N° 5.  
Elaboración: Tesistas.

**CUADRO N° 06  
ORIENTACIÓN AL FUTURO**

| ¿Cómo es la perspectiva al futuro de los trabajadores de UNHEVAL | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Excelente                                                        | 2          | 6.45       |
| Muy buena                                                        | 3          | 9.67       |
| Buena                                                            | 12         | 38.70      |
| Regular                                                          | 9          | 29.02      |
| Mala                                                             | 5          | 16.12      |
| <b>TOTAL</b>                                                     | <b>31</b>  | <b>100</b> |

**Fuente: Cuestionario.  
Elaboración: Tesistas.**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De los resultados que se tiene, se advierte que el 6.45% de los trabajadores de la UNHEVAL refieren que las perspectivas futuras de los trabajadores es excelente, el 9.67% señalan que es muy buena, mientras que el 38.70% de los trabajadores indican que la perspectiva futura es buena, sin embargo el 29.02% señalan que es regular y el 16.12% indican que la perspectiva futura es mala.

**Conclusión que la perspectiva futura de los trabajadores de la UNHEVAL es buena.**

**GRAFICO N° 6**



**Fuente: Cuadro N° 6.  
Elaboración: Tesistas.**

**CUADRO N° 07**

**VALORES ORGANIZACIONALES**

| ¿Cómo es los valores organizacionales de los trabajadores de UNHEVAL | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Excelente                                                            | 1          | 3.22       |
| Muy buena                                                            | 3          | 9.67       |
| Buena                                                                | 10         | 32.25      |
| Regular                                                              | 14         | 45.16      |
| Mala                                                                 | 3          | 9.67       |
| <b>TOTAL</b>                                                         | <b>31</b>  | <b>100</b> |

**Fuente: Cuestionario.  
Elaboración: Tesistas.**

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados que se tiene, se advierte que el 3.22% de los trabajadores de la UNHEVAL refieren que los valores organizacionales de los trabajadores es excelente, el 9.67 señalan que es muy buena, mientras que el 32.25% de los trabajadores indican que los valores organizacionales es buena, sin embargo el 45.16% señalan que es regular y el 9.67% indican que los valores organizacionales de la UNHEVAL es mala. **Conclusión los valores organizacionales de los trabajadores de la UNHEVAL es regular.**

GRAFICO N° 7



Fuente: Cuadro N° 7.  
Elaboración: Tesistas.

## CUADRO N° 08

### DESARROLLO E INNOVACIÓN

| ¿El desarrollo e innovación en los trabajadores de UNHEVAL es | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Excelente                                                     | 1          | 3.22       |
| Muy buena                                                     | 3          | 9.67       |
| Buena                                                         | 7          | 22.58      |
| Regular                                                       | 11         | 35.48      |
| Mala                                                          | 9          | 29.03      |
| <b>TOTAL</b>                                                  | <b>31</b>  | <b>100</b> |

**Fuente:** Cuestionario.  
**Elaboración:** Tesistas.

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados que se tiene, se advierte que el 3.22% de los trabajadores de la UNHEVAL refieren que el desarrollo e innovación en los trabajadores es excelente, el 9.67 señalan que es muy buena, mientras que el 22.58% de los trabajadores indican que el desarrollo e innovación es buena, sin embargo el 35.48% señalan que es regular y el 29,03% indican es mala. **Conclusión que el desarrollo e innovación de los trabajadores de la UNHEVAL es regular.**

**GRAFICO N° 8**



**Fuente: Cuadro N° 8.  
Elaboración: Tesistas.**

**CUADRO N° 09**

**HABILIDAD DE INTERACCIÓN**

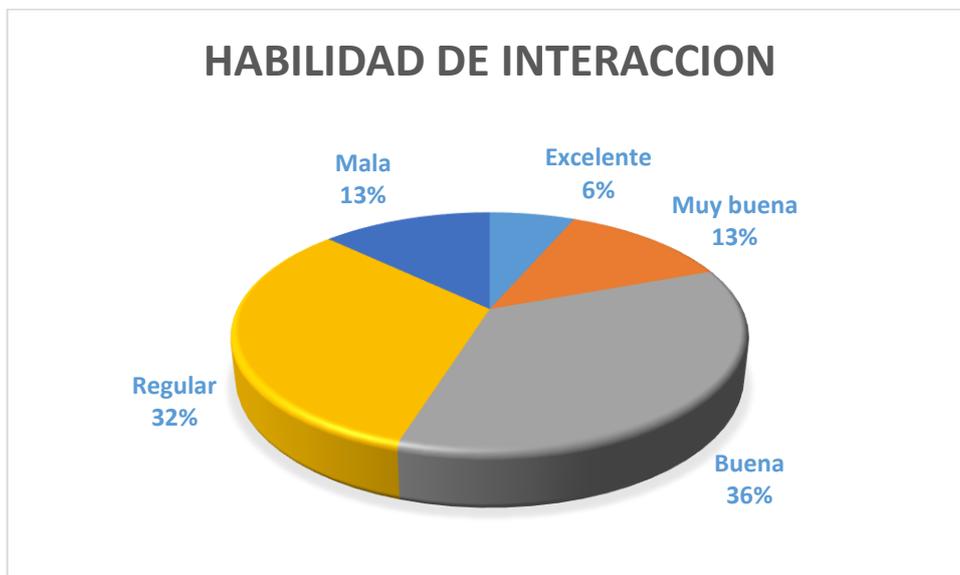
| <b>¿Cómo es la habilidad e interacción en los trabajadores de UNHEVAL es:</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Excelente                                                                     | 2                 | 6.45              |
| Muy buena                                                                     | 4                 | 12.90             |
| Buena                                                                         | 11                | 35.48             |
| Regular                                                                       | 10                | 32.25             |
| Mala                                                                          | 4                 | 12.90             |
| <b>TOTAL</b>                                                                  | <b>31</b>         | <b>100</b>        |

**Fuente: Cuestionario.  
Elaboración: Tesistas.**

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados que se tiene, se advierte que el 6.45% de los trabajadores de la UNHEVAL refieren que la habilidad e interacción de los trabajadores es excelente, el 12.90 señalan que es muy buena, mientras que el 35.48% de los trabajadores indican que la habilidad e interacción es buena, el 32.25% señalan que es regular y el 12.90% indican que es mala. **Conclusión la habilidad e interacción en los trabajadores de la UNHEVAL es buena.**

GRAFICO N° 09



Fuente: Cuadro N° 9.  
Elaboración: Tesistas.

## CUADRO N° 10

### SERVICIO AL CLIENTE

| ¿El servicio al cliente por parte de los trabajadores de UNHEVAL es: | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Excelente                                                            | 1          | 3.22       |
| Muy buena                                                            | 2          | 6.45       |
| Buena                                                                | 9          | 29.02      |
| Regular                                                              | 14         | 45.16      |
| Mala                                                                 | 5          | 16.12      |
| <b>TOTAL</b>                                                         | <b>31</b>  | <b>100</b> |

**Fuente: Cuestionario.  
Elaboración: Tesistas.**

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados que se tiene, se advierte que el 3.22% de los trabajadores de la UNHEVAL refieren que el servicio al cliente-usuarios por parte de los trabajadores es excelente, el 6.45% señalan que es muy buena, mientras que el 29.02% de los trabajadores indican que el servicio al cliente-usuario es buena, sin embargo el 45.16% señalan que es regular y el 16.12% indican que el servicio es mala. **Conclusión que el servicio al cliente-usuario por parte de los trabajadores de la UNHEVAL es regular.**

**GRAFICO N° 10**



**Fuente: Cuadro N° 10.  
Elaboración: Tesistas.**

**CUADRO N° 011**

**HABILIDAD DE LAS RELACIONES SOCIALES**

| <b>La habilidad en las relaciones sociales de los trabajadores de UNHEVAL es:</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Excelente                                                                         | 3                 | 9.67              |
| Muy buena                                                                         | 5                 | 16.12             |
| Buena                                                                             | 12                | 37.70             |
| Regular                                                                           | 10                | 32.25             |
| Mala                                                                              | 1                 | 3.22              |
| <b>TOTAL</b>                                                                      | <b>31</b>         | <b>100</b>        |

**Fuente: Cuestionario.  
Elaboración: Tesistas.**

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados que se tiene, se advierte que el 9.67% de los trabajadores de la UNHEVAL refieren que la habilidad en las relaciones de los trabajadores es excelente, el 16.12% señalan que es muy buena, mientras que el 37.70% de los trabajadores indican que la habilidad en las relaciones de los trabajadores es buena, sin embargo el 32.25% señalan que es regular y el 3.22% indican que es mala. **Conclusión que la habilidad en las relaciones de los trabajadores de la UNHEVAL es buena.**

GRAFICO N° 11



Fuente: Cuadro N° 11.  
Elaboración: Tesistas.

## CUADRO N° 12

### AFRONTE DEL CONFLICTO

| De qué manera afrontan los conflictos los trabajadores de UNHEVAL | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Excelente                                                         | 1          | 3.22       |
| Muy buena                                                         | 2          | 6.45       |
| Buena                                                             | 9          | 29.03      |
| Regular                                                           | 13         | 41.93      |
| Mala                                                              | 6          | 19.35      |
| <b>TOTAL</b>                                                      | <b>31</b>  | <b>100</b> |

**Fuente: Cuestionario.**  
**Elaboración: Tesistas.**

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados que se tiene, se advierte que el 3.22% de los trabajadores de la UNHEVAL refieren que afrontan los conflictos de manera excelente, el 6.45% señalan de manera muy buena, mientras que el 29.03% de los trabajadores indican que afrontan los conflictos de buenamente, sin embargo el 41.93% señalan de una manera regular y el 19.35% indican que afrontan los conflicto de una mala manera. **Conclusión que los trabajadores de la UNHEVAL afrontan los conflictos de una manera regular.**

**GRAFICO N° 12**



**Fuente: Cuadro N° 12.  
Elaboración: Tesistas.**

**CUADRO N° 013**

**BIENESTAR DE LOS COLABORADORES**

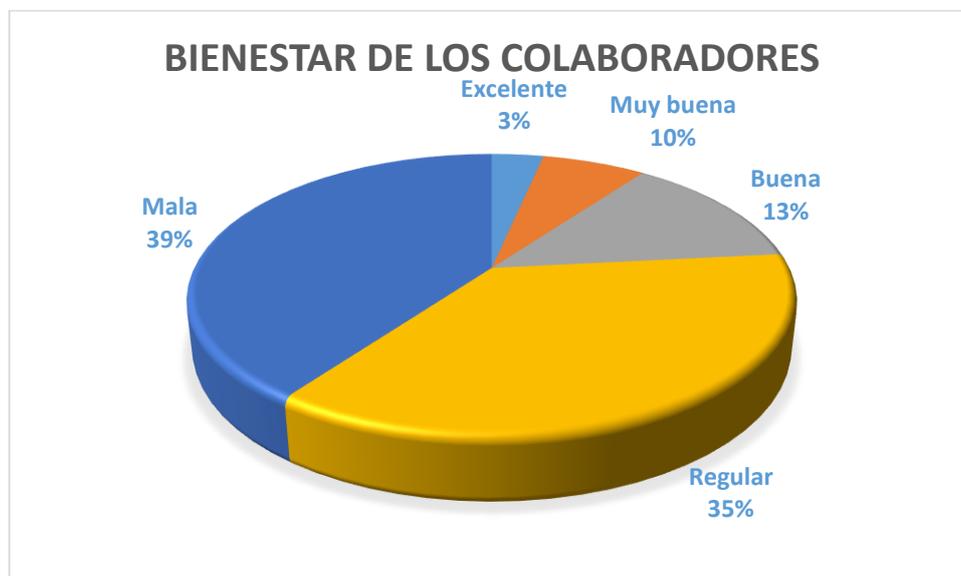
| De qué manera se da el bienestar y colaboración de los trabajadores de UNHEVAL | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Excelente                                                                      | 1          | 3.22       |
| Muy buena                                                                      | 3          | 9.67       |
| Buena                                                                          | 4          | 12.90      |
| Regular                                                                        | 11         | 35.48      |
| Mala                                                                           | 12         | 38.70      |
| <b>TOTAL</b>                                                                   | <b>31</b>  | <b>100</b> |

**Fuente: Cuestionario.  
Elaboración: Tesistas.**

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados que se tiene, se advierte que el 3.22% de los trabajadores de la UNHEVAL refieren que el bienestar y colaboración de los trabajadores es excelente, el 9.67% señalan que es muy buena, mientras que el 12.90% de los trabajadores indican que el bienestar y colaboración de los trabajadores es buena, sin embargo el 35.48% señalan que es regular y el 38.70% indican que es mala. **Conclusión que el bienestar y colaboración de los trabajadores de la UNHEVAL es mala.**

GRAFICO N° 13



Fuente: Cuadro N° 13.  
Elaboración: Tesistas.

**CUADRO N° 14**  
**RECREACIÓN Y SALUD**

| Los niveles de recreación y salud de los trabajadores de UNHEVAL es: | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Excelente                                                            | 1          | 3.22       |
| Muy buena                                                            | 1          | 3.22       |
| Buena                                                                | 2          | 6.45       |
| Regular                                                              | 12         | 38.70      |
| Mala                                                                 | 15         | 48.38      |
| <b>TOTAL</b>                                                         | <b>31</b>  | <b>100</b> |

**Fuente: Cuestionario.**  
**Elaboración: Tesistas.**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De los resultados que se tiene, se advierte que el 3.22% de los trabajadores de la UNHEVAL refieren que los niveles de recreación y salud de los trabajadores es excelente, el 3.22% señalan que es muy buena, mientras que el 6.45% de los trabajadores indican que la recreación y salud es buena, sin embargo el 38.70% señalan que es regular y el 48.38% indican que la recreación y salud es mala. **Conclusión que la recreación y salud de los trabajadores de la UNHEVAL es mala.**

**GRAFICO N° 14**



**Fuente: Cuadro N° 14.  
Elaboración: Tesistas.**

**CUADRO N° 15**

**RECONOCIMIENTO**

| Los niveles de reconocimiento a los trabajadores de UNHEVAL es: | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Excelente                                                       | 0          | 0.00       |
| Muy buena                                                       | 1          | 3.22       |
| Buena                                                           | 2          | 6.45       |
| Regular                                                         | 11         | 35.48      |
| Mala                                                            | 17         | 54.83      |
| <b>TOTAL</b>                                                    | <b>31</b>  | <b>100</b> |

**Fuente: Cuestionario.  
Elaboración: Tesistas.**

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados que se tiene, se advierte que el 0.00% de los trabajadores de la UNHEVAL refieren que los niveles de reconocimiento a los trabajadores es excelente, el 3.22% señalan que es muy buena, mientras que el 6.45% de los trabajadores indican que los niveles de reconocimiento es buena, sin embargo el 35.48% señalan que es regular y el 54.83% indican que los niveles de reconocimiento es mala. **Conclusión que los niveles de reconocimiento a los trabajadores de la UNHEVAL es mala.**

GRAFICO N° 15



Fuente: Cuadro N° 15.  
Elaboración: Tesistas.

## CUADRO N° 16

### ESTRATEGIA PARA EL DESEMPEÑO LABORAL

| Los niveles de estrategia para el desempeño laboral de los trabajadores de UNHEVAL es: | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Excelente                                                                              | 1          | 3.22       |
| Muy buena                                                                              | 1          | 3.22       |
| Buena                                                                                  | 4          | 12.90      |
| Regular                                                                                | 18         | 58.06      |
| Mala                                                                                   | 7          | 22.58      |
| <b>TOTAL</b>                                                                           | <b>31</b>  | <b>100</b> |

**Fuente: Cuestionario.  
Elaboración: Tesistas.**

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados que se tiene, se advierte que el 3.22% de los trabajadores de la UNHEVAL refieren que los niveles de estrategias para el desempeño laboral de los trabajadores es excelente, el 3.22% señalan que es muy buena, mientras que el 12.90% de los trabajadores indican que es buena, sin embargo el 58.06% señalan que es regular y el 22.58% indican que es mala. **Conclusión que los niveles de estrategias para el desempeño laboral de los trabajadores de la UNHEVAL es regular.**

**GRAFICO N° 16**



**Fuente: Cuadro N° 16.  
Elaboración: Tesistas.**

**CUADRO N° 17**

**DESARROLLO DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL**

| Como es el desarrollo del liderazgo organizacional en la UNHEVAL | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Excelente                                                        | 0          | 0.00       |
| Muy buena                                                        | 2          | 6.45       |
| Buena                                                            | 11         | 35.48      |
| Regular                                                          | 13         | 41.93      |
| Mala                                                             | 5          | 16.12      |
| <b>TOTAL</b>                                                     | <b>31</b>  | <b>100</b> |

**Fuente: Cuestionario.  
Elaboración: Tesistas.**

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados que se tiene, se advierte que el 0.00% de los trabajadores de la UNHEVAL refieren que el desarrollo del liderazgo organizacional es excelente, el 6.45% señalan que es muy buena, mientras que el 35.48% de los trabajadores indican que el liderazgo organizacional es buena, sin embargo el 41.93% señalan que es regular y el 16.12% indican que el liderazgo organizacional es mala.

**Conclusión que el liderazgo organizacional la UNHEVAL es regular.**

GRAFICO N° 17



Fuente: Cuadro N° 17.  
Elaboración: Tesistas.

CUADRO N° 18

## DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO

| Cómo es el desarrollo de habilidades y liderazgo en el trabajo en equipo de los trabajadores de la UNHEVAL | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Excelente                                                                                                  | 1          | 3.22       |
| Muy buena                                                                                                  | 3          | 9.67       |
| Buena                                                                                                      | 11         | 35.48      |
| Regular                                                                                                    | 12         | 38.70      |
| Mala                                                                                                       | 4          | 12.90      |
| <b>TOTAL</b>                                                                                               | <b>31</b>  | <b>100</b> |

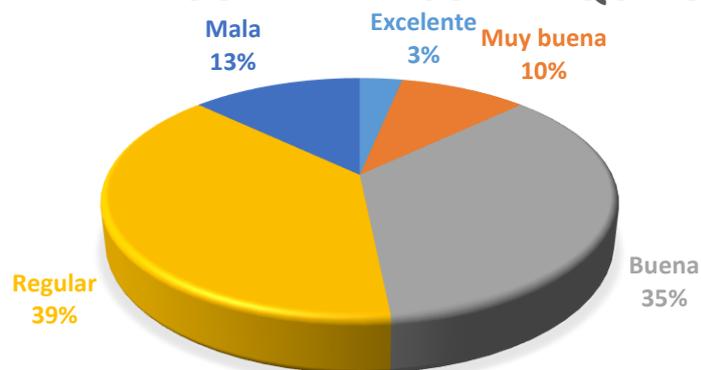
**Fuente:** Cuestionario.  
**Elaboración:** Tesistas.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados que se tiene, se advierte que el 3.22% de los trabajadores de la UNHEVAL refieren que el desarrollo de habilidades y liderazgo en el trabajo en equipo de los trabajadores de la UNHEVAL es excelente, el 9.67% señalan que es muy buena, mientras que el 35.48% de los trabajadores indican que el desarrollo de habilidades y liderazgo en el trabajo en equipo de los trabajadores es buena, sin embargo el 38.70% señalan que es regular y el 12.90% indican que el desarrollo de habilidades y liderazgo en el trabajo en equipo de los trabajadores es mala. **Conclusión que el desarrollo de habilidades y liderazgo en el trabajo en equipo de los trabajadores de la UNHEVAL es regular. Se encuentra bajo la media.**

### GRAFICO N° 18

## DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO



**Fuente: Cuadro N° 18.  
Elaboración: Tesistas.**

### CUADRO N° 19

#### MANDO DE SUCESIÓN

| El mando de sucesión en la UNHEVAL es: | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------------------------------|------------|------------|
| Excelente                              | 1          | 3.22       |
| Muy buena                              | 4          | 12.90      |
| Buena                                  | 11         | 35.48      |
| Regular                                | 14         | 45.16      |
| Mala                                   | 1          | 3.22       |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>31</b>  | <b>100</b> |

**Fuente: Cuestionario.  
Elaboración: Tesistas.**

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados que se tiene, se advierte que el 3.22% de los trabajadores de la UNHEVAL refieren que el mando de sucesión en la UNHEVAL es excelente, el 12.90% señalan que es muy buena, mientras que el 35.48% de los trabajadores indican que el mando de sucesión es buena, sin embargo el 45.16% señalan que es regular y el 3.22% indican que el mando de sucesión es mala.

**Conclusión que la el mando de sucesión en la UNHEVAL es regular. Se ubica debajo de la media.**

GRAFICO N° 19



**Fuente: Cuadro N° 19.  
Elaboración: Tesistas.**

## CUADRO N°20

### LIDERAZGO ESTRATÉGICO

| El liderazgo estratégico en la UNHEVAL es: | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------------------------------|------------|------------|
| Excelente                                  | 1          | 3.22       |
| Muy buena                                  | 4          | 12.90      |
| Buena                                      | 11         | 35.48      |
| Regular                                    | 14         | 45.16      |
| Mala                                       | 1          | 3.22       |
| <b>TOTAL</b>                               | <b>31</b>  | <b>100</b> |

**Fuente: Cuestionario.**  
**Elaboración: Tesistas.**

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados que se tiene, se advierte que el 3.22% de los trabajadores de la UNHEVAL refieren que el liderazgo estratégico es excelente, el 12.90% señalan que es muy buena, mientras que el 35.48% de los trabajadores indican que el liderazgo estratégico es buena, sin embargo el 45.16% señalan que es regular y el 3.22% indican que el liderazgo estratégico es mala. **Conclusión que el liderazgo estratégico de la UNHEVAL es regular. Se ubica sobre la media.**

**GRAFICO N° 20**



**Fuente: Cuadro N° 20.  
Elaboración: Tesistas.**

**CUADRO N° 21**

**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

| La dirección estratégica en la UNHEVAL es: | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------------------------------|------------|------------|
| Excelente                                  | 1          | 3.22       |
| Muy buena                                  | 4          | 12.90      |
| Buena                                      | 15         | 48.38      |
| Regular                                    | 6          | 19.35      |
| Mala                                       | 5          | 16.12      |
| <b>TOTAL</b>                               | <b>31</b>  | <b>100</b> |

**Fuente: Cuestionario.  
Elaboración: Tesistas.**

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados que se tiene, se advierte que el 3.22% de los trabajadores de la UNHEVAL refieren que la dirección estratégica en la UNHEVAL es excelente, el 12.90% señalan que es muy buena, mientras que el 48.38% de los trabajadores indican que la dirección estratégica es buena, el 19.35% señalan que es regular y el 16.12% indican que la la dirección estratégica es mala.

**Conclusión que la La dirección estratégica de la UNHEVAL es buena. Se ubica sobre la media.**

GRAFICO N° 21



Fuente: Cuadro N° 21.  
Elaboración: Tesistas.

## CUADRO N° 22

### OBJETIVOS Y ADMINISTRACIÓN

| Los objetivos de la administración en la UNHEVAL es: | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------------------------------------------------|------------|------------|
| Excelente                                            | 1          | 3.22       |
| Muy buena                                            | 3          | 9.67       |
| Buena                                                | 16         | 51.61      |
| Regular                                              | 8          | 25.80      |
| Mala                                                 | 3          | 9.67       |
| <b>TOTAL</b>                                         | <b>31</b>  | <b>100</b> |

**Fuente:** Cuestionario.  
**Elaboración:** Tesistas.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados que se tiene, se advierte que el 3.22% de los trabajadores de la UNHEVAL refieren que los objetivos de la administración en la UNHEVAL es excelente; el 9.67% señalan que es muy buena, mientras que el 51.61% de los trabajadores indican que los objetivos de la administración es buena, el 25.80% señalan que es regular y el 9.67% indican que los objetivos de la administración es mala. **Conclusión que los objetivos de la administración de la UNHEVAL es buena. Es mayor que la media.**

**GRAFICO N° 22**



**Fuente: Cuadro N° 22.  
Elaboración: Tesistas.**

**CUADRO N° 23**

**ESTILO DE GESTIÓN**

| <b>El estilo de gestión aplicado en la UNHEVAL es:</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Excelente                                              | 0                 | 0.00              |
| Muy buena                                              | 2                 | 6.45              |
| Buena                                                  | 13                | 41.93             |
| Regular                                                | 12                | 38.70             |
| Mala                                                   | 4                 | 12.90             |
| <b>TOTAL</b>                                           | <b>31</b>         | <b>100</b>        |

**Fuente: Cuestionario.  
Elaboración: Tesistas.**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De los resultados que se tiene, se advierte que el 0.00% de los trabajadores de la UNHEVAL refieren que el estilo de gestión aplicado en la UNHEVAL es

excelente, el 6,45% señalan que es muy buena, mientras que el 41.93% de los trabajadores indican que el estilo de gestión aplicado es buena, el 38.70% señalan que es regular y el 12.90% indican que el estilo de gestión aplicado es mala. **Conclusión que el estilo de gestión aplicado en la UNHEVAL es buena.**

**GRAFICO N° 23**



**Fuente: Cuadro N° 23.  
Elaboración: Tesistas.**

## CUADRO N° 24

### POLÍTICAS Y ACCIONES DE LOS DIRECTIVOS

| Las políticas y acciones desarrolladas por los directivos en la UNHEVAL es: | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Excelente                                                                   | 0          | 0.00       |
| Muy buena                                                                   | 1          | 3.22       |
| Buena                                                                       | 11         | 35.48      |
| Regular                                                                     | 15         | 48.38      |
| Mala                                                                        | 4          | 12.90      |
| <b>TOTAL</b>                                                                | <b>31</b>  | <b>100</b> |

Fuente: Cuestionario.  
Elaboración: Tesistas.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados que se tiene, se advierte que el 0.00% de los trabajadores de la UNHEVAL refieren que las políticas y acciones desarrolladas por los directivos es excelente, el 3.22% señalan que es muy buena, el 35.48% de los trabajadores indican que las políticas y acciones desarrolladas por los directivos es buena, sin embargo el 48.38% señalan que es regular y el 12.90% indican que es mala. **Conclusión que Las políticas y acciones desarrolladas por los directivos de la UNHEVAL es regular.**

**GRAFICO N° 24**



Fuente: Cuadro N° 24.  
Elaboración: Tesistas.

**CUADRO N° 25**

**FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL**

| Las políticas y acciones desarrolladas por los directivos en la UNHEVAL es: | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Excelente                                                                   | 0          | 0.00       |
| Muy buena                                                                   | 1          | 3.22       |
| Buena                                                                       | 14         | 45.16      |
| Regular                                                                     | 15         | 48.38      |
| Mala                                                                        | 1          | 3.22       |
| <b>TOTAL</b>                                                                | <b>31</b>  | <b>100</b> |

Fuente: Cuestionario.  
Elaboración: Tesistas.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados que se tiene, se advierte que el 0.00% de los trabajadores de la UNHEVAL refieren las políticas y acciones desarrolladas por los directivos en la UNHEVAL es excelente, el 3.22% señalan que es muy buena, mientras que el 45.16% de los trabajadores indican que es buena, sin embargo el 48.38% señalan que es regular y el 3.22% indican que es mala. **Conclusión que las políticas y acciones desarrolladas por los directivos en la UNHEVAL es regular. La media es baja.**

GRAFICO N° 25



Fuente: Cuadro N° 25.  
Elaboración: Tesistas.

## CUADRO N° 26

### DISEÑO ORGANIZACIONAL

| El diseño organizacional de UNHEVAL es: | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------------------------------|------------|------------|
| Excelente                               | 0          | 0.00       |
| Muy buena                               | 1          | 3.22       |
| Buena                                   | 10         | 32.25      |
| Regular                                 | 15         | 48.38      |
| Mala                                    | 5          | 16.12      |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>31</b>  | <b>100</b> |

**Fuente:** Cuestionario.  
**Elaboración:** Tesistas.

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados que se tiene, se advierte que el 0.00% de los trabajadores de la UNHEVAL refieren el diseño organizacional es excelente, el 3.22% señalan que es muy buena, el 32.25% de los trabajadores indican que es buena, sin embargo el 48.38% señalan que es regular y el 16.12% indican que es mala.

**Conclusión que el diseño organizacional de la UNHEVAL es regular.**

**GRAFICO N° 26**



Fuente: Cuadro N° 26.  
Elaboración: Tesistas.

**CUADRO N° 27**

**FUNCIONES Y TAREAS**

| Las funciones y tareas de los trabajadores de UNHEVAL, están establecidas de manera: | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Excelente                                                                            | 0          | 0.00       |
| Muy buena                                                                            | 1          | 3.22       |
| Buena                                                                                | 16         | 51.61      |
| Regular                                                                              | 11         | 35.48      |
| Mala                                                                                 | 3          | 9.67       |
| <b>TOTAL</b>                                                                         | <b>31</b>  | <b>100</b> |

Fuente: Cuestionario.  
Elaboración: Tesistas.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados que se tiene, se advierte que el 0.00% de los trabajadores de la UNHEVAL refieren que Las funciones y tareas de los trabajadores de UNHEVAL, están establecidas de manera excelente, el 3.22% señalan de muy buena, mientras que el 51.61% de los trabajadores indican de buena, el 35.48% señalan de regular y el 9.67% indican de mala. **Conclusión que Las funciones y tareas de los trabajadores de UNHEVAL, están establecidas de buena manera.**

GRAFICO N° 27



Fuente: Cuadro N° 27  
Elaboración: Tesistas.

## CUADRO N° 28

### CONDICIONES DE TRABAJO E INCENTIVOS

| Las condiciones de trabajo y los incentivos para los trabajadores en la UNHEVAL, es: | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Excelente                                                                            | 0          | 0.00       |
| Muy buena                                                                            | 1          | 3.22       |
| Buena                                                                                | 2          | 6.45       |
| Regular                                                                              | 13         | 41.93      |
| Mala                                                                                 | 15         | 48.38      |
| <b>TOTAL</b>                                                                         | <b>31</b>  | <b>100</b> |

Fuente: Cuestionario.  
Elaboración: Tesistas

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados que se tiene, se advierte que el 0.00% de los trabajadores de la UNHEVAL refieren que las condiciones de trabajo y los incentivos para los trabajadores en la UNHEVAL, es: excelente, el 3.22% señalan que es muy buena, el 6.45% de los trabajadores indican que es buena, el 41.93% señalan que es regular sin embargo el 48.38% indican que es mala. **Conclusión que Las condiciones de trabajo y los incentivos para los trabajadores en la UNHEVAL es mala.**

**GRAFICO N° 28**



**Fuente: Cuadro N° 28.  
Elaboración: Tesistas.**

**CUADRO N° 29**

**COMUNICACIÓN EN EL ÁREA**

| Los sistemas de comunicación en la UNHEVAL, es: | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------------------------------------------|------------|------------|
| Excelente                                       | 0          | 0.00       |
| Muy buena                                       | 1          | 3.22       |
| Buena                                           | 15         | 48.38      |
| Regular                                         | 13         | 41.93      |
| Mala                                            | 2          | 6.45       |
| <b>TOTAL</b>                                    | <b>31</b>  | <b>100</b> |

**Fuente: Cuestionario.  
Elaboración: Tesistas.**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De los resultados que se tiene, se advierte que el 0.00% de los trabajadores de la UNHEVAL refieren que los sistemas de comunicación en la UNHEVAL es excelente; el 3.22% señalan que es muy buena, el 48.38% de los trabajadores que es buena, el 41.93% señalan que es regular y el 6.45% indican que es mala. **Conclusión que los sistemas de comunicación en la UNHEVAL es buena.**

**GRAFICO N° 29**



**Fuente: Cuadro N° 29.**  
**Elaboración: Tesistas.**

### **3.3. ANÁLISIS DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN: APRECIACIÓN DE LOS TESISISTAS**

Hay palabras que se han asociado con el clima organizacional, como son: la **solidaridad**, la **participación**, donde haya **empatía** y **fraternidad** y el **reconocimiento** como ejes de una situación deseada, lo cual es importante

considerar para transmitir en futuras comunicaciones con los miembros de la institución.

De otro lado, se desea percibir un clima organizacional donde predomine lo correcto, la puntualidad, el orden y el ser tolerante con las ideas, este estilo de patrón de conductas es muy útil si queremos reforzarlas con un sistema claro de reconocimiento que motive y valore en los docentes y administrativos las situaciones o conductas tipo deseadas.

Un factor de gestión que se tendría en cuenta por parte de la alta dirección es un, aspecto por mejorar en el tema de infraestructura que se observó, es la carencia de acceso para personas discapacitadas o con problemas de movilidad sea por accidente, enfermedad o de tipo congénito a los edificios central y en los edificios de cada facultad, no se vio ascensores para personas en sillas de ruedas (los edificios tienen menos de cinco pisos, por ello no es obligatorio los ascensores comunes), tampoco hay muchas rampas fijas, lo que dificultaría que autoridades, docentes, administrativos, alumnos o visitantes con algún problema físico pueda acceder con facilidad a los pisos superiores de los edificios del campus, hecho que mejoraría la gestión del clima laboral y de atención al ciudadano, como producto del desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL.

## **4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **a. CON LOS ANTECEDENTES:**

- a) *Rubín, Alan (2012) señala que la Cultura Organizacional de los servidores administrativos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán ha tenido un desarrollo significativo en*

*dimensiones como innovación y toma de riesgos, orientación a los resultados y orientación hacia las personas (...)*<sup>18</sup>, respecto a ello podemos señalar que del tiempo establecido por el citado investigador se compara acorde a nuestros resultados que el clima organizacional de la UNHEVAL a la fecha se advierte situaciones similares, en tanto que por la exigencia del desarrollo universitario que a la fecha es más competitivo hay factores incidentes que modifican el comportamiento de los trabajadores en la UNHEVAL. La conclusión citada se relaciona con los resultados obtenidos a través de la encuesta y observación desarrollados en el trabajo de campo se han obtenido resultados que nos muestra, que contar con adecuados equipos tecnológicos genera mayor celeridad en las labores administrativas por lo cual logra elevar la calidad de servicio de la institución.

b) **Villavicencio, M (2007)**, refiere (...) En términos de calidad en el servicio académico-administrativo y producción efectiva con el recurso humano, tecnológico y material que se dispone, es necesaria la redefinición de los valores estratégicos y, la definición de una cultura organizacional de la calidad<sup>19</sup>. Comparativamente a nuestros resultados se asemeja en tanto que la calidad del servicio como resultado del desempeño laboral de los trabajadores no es el más óptimo, razón por la cual es necesario tener presente el clima laboral

---

<sup>18</sup>Op.cit

<sup>19</sup>Op.cit

y la cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la UNHEVAL.

**Stephen P. Robbins Timothy A. Judger, (2013)**, en su libro titulado Comportamiento Organizacional hace referencia sobre la cultura organizacional; la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la diferencia de otras. Es un conjunto de características básicas que la organización valora. Existen siete características básicas que captan la esencia de la cultura de una organización, las cuales son: *innovación y toma de riesgos, atención a los detalles, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, dinamismo y estabilidad*<sup>20</sup>. De acuerdo a lo arribado podemos encuadrar una línea de coincidencia con el autor por cuanto el clima organizacional está inmerso en lo que se podría conocer como la *innovación, trabajo en equipo estabilidad en sus distintas acepciones, por lo que es necesario señalar nuestra coincidencia con la teoría esbozada por los autores.*

#### **CON LA HIPÓTESIS:**

**Hi:** Existe relación significativa entre la gestión del clima laboral con el desempeño del personal administrativo en la UNHEVAL.

---

<sup>20</sup>Op.cit

Los resultados arrojan que si existe una relación entre la gestión del clima laboral respecto del desempeño del personal administrativa en la UNHEVAL. Deduciéndose de esta manera que la hipótesis es aceptada

## **CONCLUSIONES**

### **Objetivo general**

Determinar de qué manera la gestión del clima laboral se relaciona con el desempeño del personal administrativo en la UNHEVAL-2017.

### **Conclusión general.**

La gestión del clima laboral se relaciona con el desempeño del personal administrativo de la UNHEVAL, de una manera regular, según los resultados establecidos.

### **Objetivos específico 1**

Determinar cómo es la gestión del clima laboral en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco.

### **Conclusión 1.**

La gestión del clima laboral en la UNHEVAL, es regular, en tanto se visualiza un comportamiento laboral aceptable, por debajo de la media.

### **Objetivos específico 2**

Establecer cómo es el desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco.

### **Conclusión 2.**

El desempeño del personal administrativo de la UNHEVAL, es regular respecto al cumplimiento de sus funciones, metas y objetivos institucionales.

### **Objetivos específico 3**

Establecer cómo se relaciona la gestión del clima laboral con el desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco.

### **Conclusión 3.**

Se ha determinado que existe una relación significativa entre la gestión del clima laboral respecto del desempeño del personal administrativo en la UNHEVAL.

## **SUGERENCIAS**

1. La gestión del clima laboral se relaciona con el desempeño del personal administrativo de la UNHEVAL, de una manera regular. Debiendo elaborar un plan de mejora continua para optimizar la gestión del clima laboral, consiguiendo un mejor desempeño laboral por parte de los trabajadores administrativos.
2. La gestión del clima laboral en la UNHEVAL, es regular, en tanto se visualiza un comportamiento laboral aceptable, por debajo de la media. El desempeño del personal administrativo de la UNHEVAL, es regular respecto al cumplimiento de sus funciones, metas y objetivos institucionales.
3. Se ha determinado que existe una relación significativa entre la gestión del clima laboral respecto del desempeño del personal administrativo en la UNHEVAL.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **Chiavenato I, (1994)** *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones, 2da Edición.*
2. **Valle, (1995)**, *Clima Organizacional.* p. 74).
3. **Litwin, G y Stringer, H (1978)** "Organizational Climate", Simon & Schuster, N.Y,
4. **González Pacheco, L.** (2001); *La Cultura Organizacional Y Su Incidencia En La Calidad De Los Servicios Públicos Que Presta El Inec En Su Administración Central.*
5. **Álvarez Valverde, Shirley**(2001); *La Cultura Y El Clima Organizacional Como Factores Relevantes En La Eficacia Del Instituto De Oftalmología* Abril – Agosto
6. **Pérez, Reyna y Sanabria, Alicia** (1997), *El Clima organizacional en el Decanato de Ingeniería Agronómica de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado.* Venezuela. pp. 56-62.
7. **Solla, Carmen** (1998), "El clima organizacional y su relación con la calidad de servicio prestado por el Colegio Universitario de Administración y Mercadeo. Extensión Puerto Cabello, durante el Semestre 96-B." Tesis de Maestría. Universidad Bicentenario de Aragua
8. **López et al (1999)**
9. **Menárquez y Saturno, 1999).**Morales N. Estrategia de cambio en instituciones de atención primaria de salud. *Rev Cubana Med Gen Integr.* 2001 [citado 17 May 2009]; 17(6):589-91. Disponible en:[http://www.bvs.sld.cu/revistas/mgi/vol17\\_6\\_01/mgi1462001.htm](http://www.bvs.sld.cu/revistas/mgi/vol17_6_01/mgi1462001.htm)
10. **Feliú, Pedro** (2000), **Evaluación organizacional aumenta la productividad de las compañías.** Diario EL NACIONAL. E/10. 20 Febrero 2000. Caracas. Venezuela
11. **11. Rubín Robles, A(2012),**Caracterización de la Cultura Organizacional de los Servidores Administrativos de La Universidad Nacional Hermilio Valdizán,
12. **Villavicencio Cabrera, Marco Antonio (2007);** Modelo De Cultura Organizacional De La Calidad Para Impulsar El Desarrollo Competitivo De La Universidad Nacional Hermilio Valdizán En El Periodo 2002 -2007.
13. **Ouchi- W.** Teoría Z. Bogotá: Editorial Norma; 1992.
14. **Gonçalves, A. P.** Dimensiones del Clima Organizacional. 1997 [citado 4 Junio2009].Disponible en: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>
15. **Zapata, DA.** Métodos para la investigación de la Cultura Organizacional. Cali: Universidad del Valle; 2000.
16. **García y Bedoya,**
17. **Brunet, L.** El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México, D. F.: Editorial Trillas; 1987.
18. **Segredo Pérez A. (2013)** Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Escuela Nacional de Salud Pública La HABANA. Cuba.

**ANEXOS**

**MATRZ DE CONSISTENCIA**

**TESIS: GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNHEVAL-201**

| PROBLEMA                                                                                                                                                                | OBLETIVOS                                                                                                                                                                         | HIPÓTESIS                                                                                                                                                                  | VARIABLES                                           | DIMENSIONES                            | INDICADORES                                                                                                                                     | TECNICAS E INSTRUMENTOS                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>GENERAL</b><br>¿De qué manera la gestión del clima laboral se relaciona con el desempeño del personal administrativo en la UNHEVAL?                                  | <b>GENERAL</b><br>Determinar de qué manera la gestión del clima laboral se relaciona con el desempeño del personal administrativo en la UNHEVAL-2017                              | <b>GENERAL</b><br>Existe relación significativa entre la gestión del clima laboral con el desempeño del personal administrativo de la UNHEVAL                              | VARIABLE INDEPENDIENTE<br>GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL | ESTRUCTURA                             | -Diseño organizacional<br>- Claridad funcional<br>- Ambiente de trabajo<br>- Normatividad y reglamentación<br>- Flujo de información y decisión | – Encuesta<br><br>– Cuestionario<br><br>– Observación<br><br>– Guía de Observación |
|                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                            |                                                     | LA FILOSOFÍA Y VALORES                 | -Compromiso organizacional con la institución<br>- Responsabilidad<br>- Innovación<br>- El trabajo colectivo                                    |                                                                                    |
|                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                            |                                                     | DESARROLLO DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL | - Liderazgo compartidos<br>- Credibilidad de líder                                                                                              |                                                                                    |
|                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                            |                                                     | COMUNICACIÓN EN EL ÁREA                | - Comunicación horizontal<br>- Comunicación ascendente y descendentes                                                                           |                                                                                    |
|                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                            |                                                     | TOMA DE DECISIONES                     | - Práctica en la toma de decisiones<br>- Delegación para la toma de decisiones participación en la toma de decisiones<br>- Remuneración justa   |                                                                                    |
| ESPECÍFICOS                                                                                                                                                             | ESPECÍFICOS                                                                                                                                                                       | ESPECÍFICOS                                                                                                                                                                |                                                     |                                        |                                                                                                                                                 |                                                                                    |
| PE <sup>1</sup> : ¿Cómo es la gestión del clima laboral en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco?                                                        | OE <sup>1</sup> : Determinar cómo es la gestión del clima laboral en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco.                                                        | HE <sup>1</sup> : La gestión del clima laboral en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco es positiva.                                                        |                                                     | COMPENSACIONES Y RECONOCIMIENTO        |                                                                                                                                                 |                                                                                    |
| PE <sup>2</sup> : ¿Cómo es el desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco?                                            | OE <sup>2</sup> : Establecer cómo es el desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco.                                            | HE <sup>2</sup> : El desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, es positiva.                                           |                                                     | BIENESTAR DE LOS COLABORADORES         | - Condiciones de trabajo<br>- Capacitación y desarrollo de la carrera<br>- Ambiente interno                                                     |                                                                                    |
|                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                            |                                                     | HABILIDADES DE INTERACCION             | – Relaciones Interpersonales<br>– Relación con subalternos<br>– Relación con superiores                                                         |                                                                                    |
| PE <sup>3</sup> : ¿Cómo se relaciona la gestión del clima laboral con el desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco? | OE <sup>3</sup> : Establecer cómo se relaciona la gestión del clima laboral con el desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco. | HE <sup>3</sup> : Existe relación entre la gestión del clima laboral con el desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco. |                                                     | CAPACIDAD DE RESPUESTA                 | - Celeridad<br>- Servicio rápido<br>- Compromiso                                                                                                |                                                                                    |
|                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                            |                                                     | SEGURIDAD                              | -Conocimientos técnicas<br>- Previsión<br>- Previsión<br>- Confianza                                                                            |                                                                                    |
|                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                            |                                                     | DESEMPEÑO LABORAL                      | - Eficiencia<br>- Eficacia<br>- Credibilidad                                                                                                    |                                                                                    |