

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

ESCUELA DE POSGRADO



=====

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE HUANCABELICA, 2017”**

=====

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN PÚBLICA

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN GESTIÓN
PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL**

TESISTA: LUZ ANGELICA HUAMÁN OLARTE

ASESORA: Dra. SILNA TERESITA VELA LOPEZ

HUÁNUCO – PERÚ

2018

DEDICATORIA

A la memoria de mis padres por ser la luz de mi camino y la esperanza de un nuevo amanecer: Luis Fernando y Julio César, quienes se preocupan constantemente en mi formación profesional y personal.

Luz Angélica

AGRADECIMIENTO

Expreso el más profundo agradecimiento al personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, por el apoyo y colaboración durante la etapa de ejecución de la tesis.

Mi gratitud a mi asesora Dra. Silna Teresita VELA LOPEZ, por su apoyo en el desarrollo de la tesis; y a todas aquellas personas quienes me apoyaron de diferente forma para mejorar el contenido y enriquecer así la investigación.

Finalmente, expreso mi agradecimiento a mis hijos y amigos por su apoyo incondicional, y comprensión; ya que, sin ello no sería posible la realización de la presente tesis.

A todos ellos; muchas gracias.

HUAMÁN OLARTE, Luz Angélica

RESUMEN

El presente trabajo intitulado; **El Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017**, se realizó en función al recurso humano, con el objetivo de: **“Determinar el tipo de relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017”**; el mismo que permitirá afirmar que; el Clima Organizacional tiene relación con el desempeño laboral del trabajador administrativo. La metodología general que se empleó en el trabajo fue; el método científico, y como método específico se utilizaron; el analítico y sintético los mismos que me permitieron afirmar que, el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica, no es la más adecuada, toda vez que se observa un descontento, falta de identidad, incumplimiento de funciones, falta de comunicación, etc., lo que obliga a una práctica de cultura del clima organizacional saludable y adecuada para un mejor logro de objetivos, desarrollo y cumplimiento de la misión. La investigación tomo como población a 101 trabajadores administrativos, realizando la validez del cuestionario mediante la opinión de tres expertos, como prueba piloto se ha elegido un grupo de 72 trabajadores administrativo, en el cual se determinó el índice de confiabilidad del instrumento. Para el sustento de la parte teórica se consultó diferentes bibliografías y para el trabajo de campo se aplicó el cuestionario y se observó los aspectos importantes. Luego se tabuló y procesó los datos con la ayuda de estadística analizando e interpretando los resultados obtenidos que presento detalladamente en el presente informe. Esto me permitió llegar a una conclusión final que el Clima Organizacional se relaciona con el Desempeño Laboral y otras variables. Por otro lado, la confianza de los resultados del Clima Organizacional permite cumplir con los objetivos trazados en esta investigación. Finalmente se propone promover la realización de actividades laborales, amicales de participación a fin de fortalecer las responsabilidades y crear una cultura de cambio y mantener en constante relación los objetivos de la organización para que sean claros y compartidos, estableciendo un sistema de trabajo más participativo entre sus colaboradores de esa manera poder escuchar las dudas, aportes y recomendaciones de los trabajadores en aras de mejorar.

Palabras clave: Clima organizacional, cambio, percepción y motivación.

ABSTRACT

The present work entitled; The Organizational Climate and Labor Performance of the Administrative Personnel of the National University of Huancavelica, 2017, was carried out according to the human resource, with the objective of: "Determining the type of relationship between the Organizational Climate and the Labor Performance of the Administrative Personnel of the National University of Huancavelica, 2017 "; the same that will allow to affirm that; Organizational Climate is related to the work performance of the administrative worker. The general methodology used in the work was; the scientific method, and as a specific method were used; the analytical and synthetic ones that allowed me to affirm that, the organizational climate of the administrative workers of the National University of Huancavelica, is not the most appropriate, since there is a discontent, lack of identity, non-fulfillment of functions, lack of communication, etc., which obliges a practice of healthy and adequate organizational climate culture for a better achievement of objectives, development and fulfillment of the mission. The investigation took 101 administrative workers as a population, carrying out the validity of the questionnaire through the opinion of three experts, as a pilot test a group of 72 administrative workers has been chosen, in which the instrument's reliability index was determined. For the support of the theoretical part different bibliographies were consulted and for the field work the questionnaire was applied and the important aspects were observed. The data was then tabulated and processed with the help of statistics analyzing and interpreting the results obtained that I present in detail in this report. This allowed me to reach a final conclusion that the Organizational Climate is related to Labor Performance and other variables. On the other hand, the confidence of the results of the Organizational Climate allows to fulfill the objectives set out in this investigation. Finally, it is proposed to promote the realization of labor activities, amical of participation in order to strengthen responsibilities and create a culture of change and keep in constant relationship the objectives of the organization so that they are clear and shared, establishing a more participatory work system between its employees in this way to hear the doubts, contributions and recommendations of the workers in order to improve.

Keywords: Organizational climate, change, perception and motivation.

INDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN	viii
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
PROBLEMA GENERAL	2
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	2
1.3. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS	2
1.4. HIPÓTESIS Y/O SISTEMA DE HIPÓTESIS	3
1.5. VARIABLES	3
1.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	4
1.7. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	6
1.8. VIABILIDAD	9
1.9. LIMITACIONES	9
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.2. ANTECEDENTES	10
2.2.1. Nivel internacional.	10
2.2.2. Nivel nacional	11
2.2.3. Nivel local	15
2.3. BASES TEÓRICAS	19
2.4. DEFINICIONES CONCEPTUALES	60
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	61
3.2. DISEÑO Y ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN	61
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	61

3.4.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	63	
3.5.	TÉCNICAS DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS	64	
CAPÍTULO IV			
RESULTADOS			
4.1.	RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO	70	
CAPITULO V			
DISCUSIÓN DE RESULTADOS			
5.1.	RESULTADOS.	88	
5.2.	CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.	89	
5.3.	EL APORTE CIENTÍFICO DE LA INVESTIGACIÓN.	91	
CONCLUSIONES			93
SUGERENCIAS			95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS			96
ANEXOS			100

INTRODUCCIÓN

El estudio del ambiente organizacional se ha realizado en diferentes países de América Latina, promovido por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) respaldado por el análisis de diferentes conceptualizaciones y experiencias que han servido para definir con claridad el concepto y significado que lleva a enfocar las características y condiciones de las relaciones interpersonales.

El ambiente organizacional se reconoce con un aspecto importante del componente organizacional, es vital en el manejo de la gerencia de los servicios, no obstante, quizás como un elemento es interesante conocer la relación entre ambiente y la percepción de los usuarios internos. Además de la percepción de los usuarios internos.

Se pensaba que las organizaciones eran en su mayor parte una forma racional de coordinar y controlar a un grupo de personas, contaban con niveles verticales, relaciones de autoridad, sin embargo, las organizaciones son algo más que eso, tienen personalidad, puede ser rígidas o flexibles, innovadoras o conservadoras.

La Universidad Nacional de Huancavelica como institución del sector público, se encuentra caracterizada por las formas de percepción subjetiva global de la organización, con base en factores como el grado de importancia del grupo. La solidaridad con la gente, el riesgo tolerado y la voluntad de la administración para tolerar los conflictos. Esta percepción de los usuarios internos se convierte en la cultura o personalidad de la organización y ellas ya sean favorables o desfavorables, afectan el rendimiento y la satisfacción de los empleados, siendo las culturas fuertes las que tienen más repercusión sobre las otras.

El rendimiento de los trabajadores de la UNH depende, en medida considerable de que sepa lo que debe o no debe hacer, comprender la forma adecuada de realizar un trabajo, indicando una socialización adecuada es más la evaluación del rendimiento de un individuo incluye su integración a la organización, las cuales dependen de: si se lleva bien con sus compañeros, se tiene hábitos laborales aceptables, y muestra una actitud adecuada.

El clima organizacional en las entidades públicas, constituye un elemento esencial en el desarrollo de la estrategia organizacional planificada, posibilitándole al directivo una visión futura de la organización, y como elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, lo que permite identificar las

necesidades de las organizaciones, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente que permitan alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.

Viendo la importancia de fortalecer las organizaciones en las instituciones públicas, se realizó el presente estudio **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA, 2017”**, donde se determinó la relación que existe entre ambas variables de estudio, teniendo la metodología coherente y sistemática para alcanzar los resultados esperados.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Cuando hablamos de Clima Organizacional nos referimos al ambiente interno en que opera la organización, el cual está influido lógicamente por la calidad de sus relaciones con el contexto que envía y recibe información para la toma de decisiones. En el clima se relacionan; la práctica, los factores objetivos y subjetivos presentes en las instituciones, las formas y condiciones de trabajo, los estilos de dirección, los sistemas de compensación, las relaciones interpersonales, los procesos comunicacionales internos y externos, ascendentes y descendientes, horizontales, formales e informales.

En la administración pública, cada organización es única y todo grupo humano desarrolla características especiales. La singular cultura en una organización es producto de sus características, tales como: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Al margen de las normas establecidas, cada organización desarrolla una personalidad determinada. La calidad de vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente y el aire que se respira dentro de la organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas, que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus oficinas y contribuir a la institución de un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.

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

En consecuencia, esta situación podría estar relacionado en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de

Huancavelica (UNH), generando un comportamiento manifiesto de los mismos, producto de las percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional, por otra parte; no se puede ignorar el hecho de que también el público usuario pudiera ser sensible a la influencia intangible del clima de la institución ya que este es un fenómeno referido con el marco organizacional, puesto que; el clima organizacional no es físicamente palpable, pero si se percibe.

La Universidad Nacional de Huancavelica, no cuenta con un documento operativo que detalle los factores evaluativos para el desempeño laboral del personal administrativo, con los niveles valorativos (superior, superior al promedio, promedio, inferior al promedio e inferior) para una fuente permanente de información, del cual se tendría resultados evidentes de esta información más si con manifestaciones por parte de los directivos quienes no precisan una categorización exacta en el que se pueda ubicar al personal administrativo.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

➤ PROBLEMA GENERAL

¿Qué tipo de relación existe entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017?

➤ PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿Cuáles son las características del Clima Organizacional en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017?
- ¿Cuál es el nivel de Desempeño Laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017?

1.3. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar el tipo de relación entre clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el clima organizacional en la Universidad Nacional de Huancavelica.
- Establecer el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017.

1.4. HIPÓTESIS Y/O SISTEMA DE HIPÓTESIS

HIPÓTESIS GENERAL

Hi: El Clima Organizacional influye de forma positiva y significativa en el Desempeño Laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Hi₁: El Clima Organizacional en su dimensión individuos influye en forma positiva y significativa en el Desempeño Laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Hi₂: El Clima Organizacional en su dimensión estructuras influye en forma positiva y significativa en el Desempeño Laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Hi₃: El Clima Organizacional en su dimensión grupos influye en forma positiva y significativa en el Desempeño Laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica.

1.5. VARIABLES

Variable 1: Clima Organizacional

Variable 2: Desempeño Laboral

1.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS
VARIABLE INDEPENDIENTE				
CLIMA ORGANIZACIONAL	Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización	AUTONOMÍA	- Toma de decisiones - Capacidad para solución de problema	- En mi equipo, puedo expresar mi punto de vista aun cuando contradiga a los demás miembros. - En la institución se piensa que las personas deben resolver por sí solas los problemas del trabajo y no recurrir para todo a los jefes.
		CONFLICTO Y COOPERACIÓN	- Participación colectiva - Apoyo mutuo entre superiores /subordinados. - Opiniones diferentes superiores /subordinados.	- Trabaja con su jefe, compañeros, a su juicio, en autentico equipo. - Conozco a donde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con mi trabajo. - Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidades. - En la institución existe demasiada crítica destructiva - Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.
		RELACIONES SOCIALES	- Accesibilidad a la comunicación horizontal. - Atmosfera social adecuada.	- Es fácil acceder a mi jefe(a) cuando lo necesito. - Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar en la institución. - He sido víctima de acoso o maltrato (por sexo, raza, edad, etc). - Soy tratado(a) con respecto (por mis compañeros, superiores, alta dirección)
		ESTRUCTURA	- Normas Institucionales - Procedimientos administrativos. - Administración de recursos	- Conoce y entiende la misión y visión de la institución. - Está satisfecho y comprometido con las directrices y estrategias de la institución. - Cada (año, semestre, trimestre) recibo una evaluación de mi desempeño. - Considero que la institución es un buen lugar para trabajar. - Cuento con todas las herramientas, equipos y materiales necesarios para llevar a cabo mi trabajo. - Las herramientas y equipos tienen mantenimiento periódico. - Existe administración racional de los recursos humanos.
		REMUNERACION	- Satisfacción individual	- Recibo una compensación salarial acorde con mis habilidades y experiencia. - Recibe su pago a tiempo
		RENDIMIENTO	- Logro de metas - Alcance de los objetivos institucionales	- El supervisor evalúa el desarrollo de las actividades de los servicios que lo integran. - La administración se preocupa por el rendimiento del personal
		MOTIVACION	- Compensación y reconocimiento - Ámbito de trabajo adecuado	- La institución prepara adecuadamente a sus empleados para que sean promovidos. - Recibo estímulo adecuado por parte de mi jefe sobre la calidad de trabajo que realizo - Generalmente soy alentado a compartir mi conocimiento/experiencia con los demás. - Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada. - Estoy satisfecha con los beneficios de la institución (seguro, vacaciones, etc)
		ESTATUS	- Estructura jerárquica de la institución. - Interacción entre superior/subordinado	- El (la) jefe (a) es justo (a) en el trato con sus supervisados. - El jefe me tiene bien informado. - Tiene confianza en las habilidades (jefe, el rector de la Universidad Nacional de Huancavelica)
		INNOVACION	- Cambios institucionales - Mejora continua organizacional	- Generalmente cuento con tiempo para reflexionar y aprender del trabajo que he realizado. - El jefe (a) alienta a participar en programa de adiestramiento. - Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la institución. - Los programas de entretenimiento y desarrollo disponibles en la Institución son efectivos. - Se establece y actualiza métodos y procedimientos para racionalizar el trabajo y mejorar el funcionamiento del servicio.

			- Educación permanente	- Los programas de orientación para nuevos empleados son efectivos.
		CENTRALIZACION DE LA TOMA DE DECISIONES	- Participación en equipo de trabajo a nivel jerárquico	- En mi equipo, trabajamos juntos para resolver los problemas de la institución. - Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada.
VARIABLE DEPENDIENTE				
DESEMPEÑO LABORAL	Comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos	PRODUCTIVIDAD	- Calidad de trabajo - Cooperación y trabajo en equipo - Cumplimiento del ROF y MOF. - Organización - Cumplimiento del trabajo	- En la institución se atiende con prontitud y esmero. - Existe desempeño adecuado y oportuno de las funciones delegadas por la institución. - El personal administrativo resuelve los problemas del usuario. - Sus compañeros le apoyan cuando les es posible - Sus compañeros aportan en el mejoramiento continuo de la institución. - El personal de la institución contribuye con el aprendizaje de sus compañeros. - El personal administrativo cumple sus funciones delegadas. - Se realiza el trabajo en coordinación con el equipo. - El personal de la institución se preocupa por alcanzar las metas del equipo. - Sus compañeros cumplen con los requerimientos, normas, manuales, procedimientos y disposiciones vigentes. - Existe planeación por parte de sus compañeros de las actividades oportunamente. - El personal administrativo se preocupa por la buena atención al usuario que acuden a las oficinas.
		CARACTERISTICAS PERSONALES	- Disciplina laboral - Iniciativa y creatividad	- Existe por parte del personal administrativo control y seguimiento de las actividades de la oficina. - Sus compañeros de trabajo tienen responsabilidad y control de los equipos y materiales a su cargo. - En su oficina el personal administrativo muestra respeto y consideración por el usuario. - El personal administrativo cuida y mantiene el prestigio de la institución con la autodisciplina del personal. - El personal administrativo se siente motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes de hacer su trabajo. - Existe creatividad por parte del personal en el desarrollo del trabajo.
		PERICIA	- Superación personal - Comunicación - Solución de Problemas	- Sus compañeros de trabajo se preocupan por el incremento de las atenciones de su oficina. - El personal administrativo busca mejorar los servicios brindados. - Existe participación de sus compañeros en las capacitaciones profesionales - Sus compañeros de trabajo manejan bien las relaciones interpersonales - Existen canales de comunicación entre los miembros de la institución. - El personal de la institución manifiesta siempre una posición positiva ante los problemas. - El personal de la unidad se preocupa para aceptar y enfrentar los cambios que ocurren en la forma de trabajar. - Sus compañeros utilizan con facilidad sus capacidades para la solución de problemas.

1.7. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El motivo por la que se desarrolló el estudio relacionado con el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica fue; porque, brinda vitalidad al sistema organizativo y permite una mayor productividad por su evidente vinculación con el recurso humano.

En el mundo actual este fenómeno se valora y ha tomado auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en el rendimiento de las personas, como condición ineludible en la obtención de la excelencia en el proceso de cambio y así lograr una mayor eficiencia organizativa, esto lleva a una intensa competencia en el campo regional y nacional permanente. La gestión moderna asocia la productividad del recurso humano con el ambiente laboral.

Asimismo, es necesario resaltar que, el clima organizacional refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio. Es por ello que, cuando se evalúa el clima organizacional, lo que se hace es, determinar mediante la percepción de los trabajadores, cuáles son las dificultades que existen en las entidades públicas y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos y externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de las instituciones públicas.

La importancia del presente estudio, radica en que, a través del presente proyecto de investigación, se pretende despertar la reflexión a la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Huancavelica, sobre las condiciones del ambiente laboral en las que se desenvuelve el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica y sustentar la importancia del clima organizacional como vehículo que conduce a la organización hacia el éxito. Es de hacer notar que, de acuerdo a la publicación de los resultados que se arribó en la investigación y las medidas correctivas que pueden optar los directivos, se beneficiará la Universidad Nacional de Huancavelica con una gestión innovadora y una mejor calidad de atención al usuario.

Como trabajadora administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica, puedo afirmar que, en esta institución no se le da la debida importancia al clima organizacional y como tal al recurso humano. Por el estudio realizado puedo aseverar que, el clima organizacional adecuado permite mayores logros de los objetivos de una institución, en este caso de la Universidad Nacional de Huancavelica. La aplicación de una adecuada cultura organizacional permitiría establecer reglas, criterios, etc., para recompensar al trabajador administrativo, en ascensos, movimiento de personal, entre otros.

En la Universidad Nacional de Huancavelica no se percibe la aplicación de la estrategia referida con el "Clima Organizacional"; razón por la cual, los trabajadores administrativos se encuentran desorientados y cumplen sus funciones por deber y ser parte de su trabajo y no por identificación institucional.

Las diversas teorías relacionadas con el Clima Organizacional consideran que, el ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran. En ese sentido, el ambiente interno administrativo de Universidad Nacional de Huancavelica, lo conforman el personal administrativo en sus diferentes dimensiones.

El clima organizacional nos permite conocer las variables internas que afectan el comportamiento de las personas. Esto nos permite considerar que, el comportamiento del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica es desfavorable, como resultado de las diversas variables que influyen sobre su comportamiento.

El comportamiento depende de la percepción individual de las variables organizacionales. La percepción que tienen los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica, en relación a las diversas variables como: comunicación, ambiente, equipos de trabajo, jornada de trabajo, responsabilidad, etc., las cuales son negativas.

El comportamiento genera resultados en las organizaciones. Sobre esta afirmación consideramos que, el comportamiento negativo y desfavorable de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica produce resultados desfavorables que no permiten el logro de los objetivos institucionales.

Teniendo en cuenta las diferentes variables del clima organizacional como: Variables personales: Aptitud, motivación moral y expectativa. Variable del Comportamiento Organizacional: Productividad, ausentismo, rotación y satisfacción laboral. Variable del Ambiente Social: Compañerismo, conflictos personales y comunicación. Variables estructurales: Tamaño, estructura y estilo de dirección. Debemos manifestar, con relación al personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica que, muchas veces no se toman en cuenta estas variables, como por ejemplo: cuando se realiza una rotación de personal, no se sabe el por qué se realiza, si es una forma de motivar, una forma de sancionar, una forma del estilo de la Oficina de Recursos Humanos o por conflictos interpersonales; razón por la cual se observa un comportamiento negativo en el personal administrativo, por lo tanto; se debe poner en práctica una cultura referido con el clima organizacional, partiendo de una capacitación para todo el personal administrativo y directivo.

El quehacer cotidiano del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, manifiesta un comportamiento lejos de lo deseado; lleno de desgano y falta de compromiso e identidad, la misma que, no favorece el logro de los objetivos de la institución, como resultado de la falta de una dirección de liderazgo, falta de reconocimiento a la labor del personal administrativo, ausencia de capacitación al personal, a la falta de políticas de gobierno adecuados y a la práctica de valores.

Está demostrado que, el recurso humano es el elemento fundamental para el desarrollo y progreso de toda organización, por ello, es de suma necesidad que; se ponga en práctica una cultura organizacional, tomando en cuenta sus diferentes variables, la misma que se reflejará en resultados positivos para la Universidad Nacional de Huancavelica.

La percepción que se tiene del Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica es; negativa e inadecuada, expresada en la falta de identidad, incumplimiento de funciones, pésima forma de comunicación, atención explosiva, descontento o disconformidad, entre otros, los que no contribuyen al desarrollo y buena imagen de la Universidad Nacional de Huancavelica.

La puesta en marcha o práctica de un plan relacionado con el clima organizacional, podría contribuir a un mejor desempeño laboral de los trabajadores administrativos, mejorando la identificación del trabajador con la institución y como tal el cumplimiento adecuado y puntual de sus funciones. Una comunicación fluida y de respeto entre trabajadores, trabajadores - docentes y trabajadores - estudiantes, así como una atención amable al público concurrente que es la razón de ser de la Universidad. Con trabajadores contentos y conformes con su trabajo o actividad que realiza, la institución, tendría una imagen diferente a la actual.

Para lograr un clima organizacional adecuado se debe tener en cuenta un plan referido con el clima organizacional el cual contemple actividades de una mejor interrelación personal de los trabajadores administrativos, mediante charlas sobre; el clima organizacional, capacitaciones, actividades culturales, actividades deportivas, cursos, reconocimiento de méritos, entre otras actividades que, finalmente puedan ser evaluadas para los correspondientes ascensos o cambios de cargo. Este tipo de clima organizacional, permitirá mejorar la interrelación entre; administrativos, docentes y estudiantes, el mismo que sería de mucho beneficio para nuestra sociedad.

1.8. VIABILIDAD

La ejecución de la tesis es factible ya que existe una gran disponibilidad de parte de los trabajadores por brindar información respecto al clima laboral.

1.9. LIMITACIONES

Consiste en recabar información, debido a que el personal a veces se puede mostrar incomodo o en desacuerdo con la participación del proyecto, pensando que es como parte de la evaluación del desempeño que ellos realizan y que puede perjudicarles en un futuro, y por otro lado que nos brin un poco de su tiempo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.2. ANTECEDENTES

2.2.1. Nivel internacional.

- a) Aguilera (2011), en la tesis titulada: ***Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro*** en la ciudad de Chile; en la presente tesis plantea un estudio de tipo mixto en el que se combinan técnicas de tipo cuantitativo (cuestionarios) con técnicas de corte cualitativo como los grupos de Discusión, objetivo de establecer relaciones entre el clima de trabajo que se percibe en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro y conocer el liderazgo que se ejerce en las mismas, para poder establecer propuestas de mejora que incidan en la calidad educativa. Las preguntas de investigación es dar respuesta a una serie de interrogantes que tienen su base en la relación entre el liderazgo y el clima de trabajo, en un contexto concreto, y en este caso en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro:

¿Existe una relación entre la percepción que los profesores de la institución tienen sobre el clima de trabajo en la institución, y el tipo de liderazgo que se ejerce en las mismas?

¿Perciben de igual modo el clima de trabajo en una institución educativa, los profesores de la misma y sus directivos?.

¿Cómo entienden el liderazgo los profesores de las instituciones educativas? ¿La percepción del liderazgo por parte del profesorado tiene relación con la misma por parte de los directivos?

¿Qué aspectos marcan la percepción, que tanto profesores como directivos, tienen sobre el liderazgo y el clima de trabajo?

De dichas preguntas se deriva el objetivo general de investigación, y que marcan el camino de la misma la cual es:

establecer relaciones entre el clima de trabajo que se percibe en las instituciones educativas de la fundación creando futuro y conocer el liderazgo que se ejerce en las mismas.

- b) Chávez (2011); presentó la Tesis titulada ***El clima de trabajo, generado por la cultura organizacional y su influencia como determinante en el comportamiento del personal docente y administrativo de la Escuela Superior de Educación Física de la UAS (Universidad Autónoma de Sinaloa)*** en México en dicho estudio se formula el siguiente **problema** ¿Cuál es la influencia del clima de trabajo generado por la cultura, y como objetivo se plantea Analizar el clima de trabajo, generado por la cultura organizacional y su influencia en el comportamiento del personal docente de la Escuela Superior de Educación Física (ESEF) de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Llegando a la siguiente conclusión: Los hallazgos indican que la Escuela Superior de Educación Física de la UAS tiene una cultura organizacional débil y por consiguiente presentan una baja productividad en el desempeño y resultado de sus objetivos. Al no existir un conocimiento y compromiso hacia la cultura de la organización el personal no se siente motivado y orientado por la institución hacia el seguimiento de la misión, visión, valores, con los que debe comprometerse para lograr ser una organización exitosa. El impacto de la cultura en el proceso de toma de decisiones puede estar sesgado, debido a la débil cultura organizacional. Esto es posible observarlo en el subgrupo, que conforma la subcultura, que hemos denominado grupo de la “cultura física”, quienes se sienten desplazados del poder y eso se refleja en su quehacer organizacional en forma negativa.

2.2.2. Nivel nacional

- a) Cervera (2012),; en su tesis: *Liderazgo Transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos*”; cuyo objetivo central de este estudio fue analizar las relaciones que pudieran existir entre el Liderazgo Transformacional y el Clima

Organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos. Los instrumentos que se utilizaron fueron: Escala de Liderazgo Transformacional y el Inventario de Clima Organizacional de Halpin y Croft. Estos instrumentos fueron sometidos a los análisis respectivos que determinaron que las pruebas son válidas y confiables. La muestra estuvo constituida por 171 docentes de cinco instituciones educativas del distrito de Los Olivos, a quienes se les aplicó los instrumentos indicados y luego se correlacionaron utilizando la prueba estadística Rho de Spearman. Los resultados indican que existen correlaciones significativas y positivas entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional.

- b) Montalvo (2011); realizó la siguiente investigación de ***El clima organizacional y su influencia en el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de educación secundaria de la UGEL 15 de Huarochirí-2008*** cuyo estudio se planteó el **objetivo principal** de: Establecer la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de educación secundaria de la UGEL N°15 de Huarochirí, en torno a la **hipótesis** siguiente: El clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de educación secundaria de la UGEL N° 15 de Huarochirí-2008. **La muestra** estuvo constituida por 318 sujetos, pertenecientes a las instituciones educativas del nivel de educación secundaria de la UGEL N°15 de Huarochirí. Los resultados encontrados indican que en las instituciones educativas del nivel de secundaria de la UGEL N°15 de Huarochirí, el clima organizacional según la percepción de los sujetos encuestados se expresa en forma predominantemente en un nivel alto, asimismo predomina el nivel alto, respecto a la percepción del desempeño docente. Asimismo, todas las dimensiones del clima organizacional están relacionadas con el nivel desempeño docente.

- c) Mansilla, José (2007); realizó la investigación de ***Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001–2005 en la Institución Inmaculada Concepción. Los Olivos, Lima – Perú***; teniendo como **problema general**: ¿Cuál es el grado de influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de cada uno de los tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001–2005, en la institución educativa Inmaculada Concepción?; y cuyo **objetivo general fue**: Analizar el grado de influencia del estilo, el liderazgo y la gestión eficaz de cada uno de los tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001–2005 en la institución en estudio. Llegando a las siguientes conclusiones de las pruebas de hipótesis realizadas con las variables planteadas.
- En la cohorte educativa 2001-2005, el director D1 (2002), evidencio un estilo permisivo, quien contaba con 10 años de experiencia logró 25 puntos en el baremo del instrumento, considerándose como moderado grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa en estudio.
 - La directora D2 cuyo estilo directivo modal fue autocrático, contaba con 15 años de experiencia y logró 22 puntos en el baremo, considerándose como bajo grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa en estudio.
 - El director D3 cuyo estilo directivo modal fue democrático, contaba con 20 años de experiencia y obtuvo 28 puntos en el baremo, considerándose como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes, entre los tres directores, el correspondiente a su periodo directivo 2005. Esto es concordante con la primera hipótesis, la primera variable, el primer objetivo, el primer problema y se puede corroborar.

- El líder directivo D3, el año 2005 obtuvo 27.2 puntos de promedio en el instrumento Liderazgo estratégico y según el baremo es considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001–2005, siendo esta diferente a la obtenida por los directores D1 quien califico en promedio 22 puntos considerado como moderado grado de influencia y la D2 califico con 21.4 considerándose en el baremo como bajo grado de influencia de su liderazgo en el rendimiento promedio de los estudiantes. Esto es concordante con el segundo problema, el segundo objetivo, la segunda variable y la segunda hipótesis y corroborado.
- El año 2005, fue calificada la Gestión del Director D3 por los estudiantes, logrando un rango de 62.98 considerado en el baremo de dicho instrumento como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de la cohorte educativa 2001 al 2005 con respecto a los directores D1 y D2 que obtuvieron 35.92 y 19.6 considerados como moderado y bajo respectivamente, estos datos son concordantes con la tercera hipótesis, el tercer problema, el tercer objetivo y la tercera variable.
- Los padres de familia que calificaron la gestión de los tres directores desde el año 2001 al 2005, asignaron un rango de D3 = 59.21 considerado en el baremo como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa en estudio, a la gestión eficaz directivo D3 en el periodo 2005 en comparación al D1 = 30 y D2 = 29.29 considerado moderado y bajo respectivamente, además estos datos son concordantes con la tercera hipótesis, el tercer problema, el tercer objetivo y la tercera variable, corroborado, donde además se muestra la variabilidad en las calificaciones.
- Los docentes que calificaron la gestión de los tres directores desde el año 2001 al 2005, asignaron un rango de D3 = 60.17, considerado en el baremo como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa en estudio, a la gestión eficaz del director D3 en su periodo 2005

en comparación al $D1 = 29.54$ y $D2 = 28.79$ considerados como moderado y bajo grado de influencia respectivamente. Esto es concordante con la tercera hipótesis, el tercer problema, objetivo, variable, corroborada con los datos, donde además se muestra la variabilidad en las calificaciones.

2.2.3. Nivel local

- a) Quispe Roca & Tito Ccanto, (2013): realizaron la investigación “El clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Oficina Departamental de Estadística e Informática – Huancavelica” en donde se planteó como problema general ¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la ODEI Huancavelica? Con el Objetivos de determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la ODEI Huancavelica, después de su investigación arribaron a las siguientes conclusiones:
- Del contraste de la hipótesis se tiene que la medida de la probabilidad de las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas, la cual es 10.57 y mayor al valor crítico de la tabla, la cual es 9.49 por lo tanto el clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral del personal de la ODEI,
 - También; se tiene que el clima organizacional se caracteriza como regular con un 62,5 % al igual que el desempeño laboral con un 46.9 % lo cual indica una relación entre las dos variables.
 - En cuanto a los factores del clima organizacional presentes en la ODEI – Huancavelica, el desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.
 - En relación a los factores de motivación los empleados manifestaron que la ODEI – Huancavelica no le asignan reconocimientos cuando cumplen una buena labor; así mismo tienen una motivación mediana, uno de los factores para que se

tenga esta motivación es la infraestructura con la que se cuenta debido a que es un local antiguo, reducido incluso con presencia de roedores.

- En cuanto al factor de reciprocidad se puede deducir sobre el trato homogéneo y justo; la percepción por parte de los empleados contratados percibe diferencias entre los nombrados, estos últimos en ocasiones tienen un trato diferente a los contratados.
- En cuanto a los estilos de comunicación lo que prevalece es el vertical.
- En cuanto al desempeño laboral del personal de la ODEI Huancavelica, siendo la variable a través de nueve ítems en una encuesta realizada, de los cuales podemos sacar las siguientes conclusiones: no siempre se esfuerzan para cumplir con excelencia los compromisos adquiridos, lo que significa que el desempeño no es óptimo. En relación a las competencias se concluye que los trabajadores a veces ponen en práctica sus habilidades y destrezas. De igual manera la colaboración y relaciones interpersonales se nota que no es la más óptima. Por lo que recomiendan los siguientes: Aplicar el estilo de liderazgo democrático y afianzar las relaciones interpersonales entre directivos y trabajadores. Incentivar continuamente a los trabajadores para incitarlos a mejorar su desempeño laboral tomando en cuenta que recibirán el reconocimiento necesario luego de haber obtenido buenos resultados. Aplicar el tipo de comunicación multidireccional en la organización con la finalidad de que los mensajes lleguen a su interlocutor de forma directa y clara. Fomentar el trabajo en equipo con la finalidad de crear mayor sentido de responsabilidad en sus integrantes, Evaluar permanentemente el desempeño laboral ayudara a mantener un control de las actividades de los trabajadores en cuanto a su comportamiento dentro de la organización, Implementar un programa de mejoramiento del clima organizacional que contenga actividades encaminadas a mejorar todos los aspectos

que lo conforman, tales como; liderazgo, motivación, reciprocidad y comunicación, que le permita a la organización lograr mejores resultados en cuanto el desempeño laboral.

- b) Soto Quispe, (2012) realizó la siguiente investigación “Clima organizacional con el Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica en el periodo 2012”. Donde se planteó el siguiente problema de investigación ¿Cómo se relaciona el clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Yauli – Huancavelica en el periodo 2012, con el objetivo de Determinar cómo se relacionan estas variables, en donde se concluyó:
- Que el clima organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral, la prueba de independencia Chi cuadrado tiene asociado un contraste de significancia de $\text{sig.}=0,00<0,05$ así mismo se determinó que la intensidad de la relación entre las variables es de 67,7%, que dentro del dominio probabilístico es alta.
 - Así mismo se ha determinado que el nivel regular prevalece en cuanto al clima organizacional con un 55,6% y que en cuanto al desempeño laboral también el nivel medio prevalece con un 55.6 % de los casos.
 - Se ha determinado que el clima organizacional en su dimensión físico se relaciona de forma directamente con el desempeño laboral, la prueba de independencia chi cuadrado tiene asociado un contraste de significancia de $\text{sig.}=0,00<0,05$; así mismo se determinó que la intensidad de la relación entre las variables es de 58,12% que dentro del dominio probabilístico es alta.
 - Así mismo se ha determinado que el nivel regular prevalece en cuanto al clima organizacional en su componente físico con un 63,0%. Se ha determinado que el clima organizacional en su dimensión social se relaciona de forma directamente con el desempeño laboral, la prueba de independencia chi cuadrado tiene asociado un contraste de significancia de $\text{sig.}=0,00<0,05$; así

mismo se determinó que la intensidad de la relación entre las variables es de 60,69% que dentro del dominio probabilístico es alta.

- Así mismo se ha determinado que el nivel regular prevalece en cuanto al clima organizacional en su componente social con un 48,1%. Se ha determinado que el clima organizacional en su dimensión de actitudes y valores se relaciona de forma directamente con el desempeño laboral, la prueba de independencia chi cuadrado tiene asociado un contraste de significancia de $\text{sig.}=0,00<0,05$; así mismo se determinó que la intensidad de la relación entre las variables es de 48,88% que dentro del dominio probabilístico es alta.
 - Así mismo se ha determinado que el nivel regular prevalece en cuanto al clima organizacional en su componente social con un 53,7%; por lo que recomienda lo siguiente: Establecer un sistema de trabajo más participativo entre sus colaboradores de esa manera poder escuchar dudas, aportes y recomendaciones de los trabajadores en aras de mejorar la comunicación en la institución, Concientizar el tema de clima organizacional y desempeño laboral. Otorgar capacitación e incentivos a los trabajadores más destacados de la municipalidad distrital de Yauli, se debe realizar una mejora en los sistemas de promoción y líneas de carrera entre su personal, estableciendo nuevas políticas a nivel de promoverlos para ocupar posibles vacantes en las que puedan desempeñarse. Otorgar capacitación e incentivos a los trabajadores más destacados. Evaluar sistemáticamente los niveles de satisfacción laboral. Implementar cursos de motivación laboral.
- c) Pérez Sulcaray, (2012) desarrollo la investigación “Clima organizacional y el Desempeño Laboral en los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Acoria – Huancavelica, periodo 2012”. A fin de determinar la relación entre estas dos variables de investigación, en dónde; al término de su investigación arribó a las siguientes conclusiones:

- La relación entre estas dos variables es de 0.54, la cual resulta ser positiva; es decir a medida que mejoran el clima organizacional de la institución mejoran correlativamente el desempeño laboral. Por lo tanto, queda comprobada la hipótesis general de investigación y se rechaza la hipótesis nula;
 - Además, la relación encontrada entre las variables ambiente físico, Ambiente Social, Actitudes y Valores e Identidad con la Entidad y el variable desempeño laboral resultan ser positivos, en los mismos que se comprueban las hipótesis específicas de investigación y se rechazan las hipótesis Nulas.
- d) Taipe, (2009) realizó la investigación “El clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la sede central – Área administrativa del Gobierno Regional Huancavelica en el año 2009”, en la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Huancavelica, llegando a las siguientes conclusiones:
- Que, existe correlación lineal significativa entre el clima organizacional y el Desempeño laboral de los trabajadores de la sede central del área administrativa del Gobierno Regional Huancavelica.
 - La percepción de los trabajadores de la sede central del área administrativa del gobierno Regional Huancavelica es favorable en relación al ambiente físico. Las relaciones sociales entre los jefes y trabajadores de la sede central del área administrativa del Gobierno Regional Huancavelica son convenientes para el desempeño laboral.
 - El desempeño laboral de los trabajadores de la sede central del área administrativa del Gobierno Regional Huancavelica tiene un nivel sobresaliente en el desarrollo de las labores.

2.3. BASES TEÓRICAS

CLIMA ORGANIZACIONAL

La investigación está fundamentada en la teoría siguiente:

TEORÍAS QUE SUSTENTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Brunet, L. (1987) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: Escuela gestalt y funcionalista.

La primera de ellas es la **Escuela Gestalt**, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la concepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como estas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel de pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Según la Escuela Funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela Gestaltista, argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferenciales individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela Gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: Si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio en su medio, ya que, para el dicho clima requiere un acto defensivo.

Martín y Colbs. (1998), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, Humanistas, Sociopolítica y Crítica.

Para los **Estructuralistas**, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual. Aunque con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Para los **Humanistas**, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

Dentro de las corrientes **sociopolítica y crítica**, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización, se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesionales tienen ante su organización.

Likert (1968); en su teoría de clima organizacional menciona, que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert, señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: Variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituye en los procesos organizacionales de una empresa.

Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también independientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

CLIMA ORGANIZACIONAL.

CONCEPTO

Se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o "salubridad".

Dado que el tema sobre el clima organizacional se plantea desde la necesidad de enfrentar los fenómenos organizacionales en la globalidad, la definición del concepto del clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización.

En este sentido, el concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

A pesar de esta globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

Algunas definiciones de clima organizacional que se han dado hasta la actualidad son:

Argyris (1958); Percepción que tienen los trabajadores de su organización.
Schneider (1972); Percepción que tienen los individuos de su organización, mediatizada con sus propios rasgos y los de la organización.

James (1982); Suma de las percepciones individuales acerca de la organización.

Brunet (1987): Personalidad de una organización.

Moral (1992): Una característica relativamente estable de la organización es que contribuye a distinguirlas entre sí, y que: **1)** incluye las percepciones colectivas de sus miembros respecto a las diferentes dimensiones organizacionales (autonomía, confianza, cohesión, soporte, reconocimiento, innovación y equidad); **2)** es producida por las interacciones entre los integrantes de la organización; **3)** proporciona las bases para interpretar la situación laboral; **4)** refleja las normas, valores y actitudes prevalentes en la organización y **5)** constituye un factor que contribuye a modelar la conducta organizacional.

Medina (1997); Ecosistema relación al que configura una institución.

Poole (1985); Se refiere al clima de organización dándole una visión de conjunto de gran interés. Para este autor los rasgos más relevantes del clima son los siguientes:

- 1) El clima es un constructo moral (es decir, amplio e integrador) que representa descripciones colectivas de una organización sub unidad.
- 2) El clima sirve como marco de referencia para la actividad de los miembros y, por lo tanto; condiciona las expectativas, actitudes y conductas de los mismos. Es a través de cómo el clima influye sobre los resultados organizativos, tales como el logro, la satisfacción y la moral.
- 3) El clima tiene su origen y es sostenido por las actividades que se llevan a cabo en la organización. Los factores estructurales y contextuales influyen sobre el clima de las organizaciones, pero sus efectos son mediatizados por la práctica y procesos organizacionales.
- 4) Una organización puede tener varios climas con las principales prácticas que desarrolla. Puesto que las prácticas de las diversas secciones o estamentos de la organización pueden variar entre sí, las organizaciones tienden probablemente a tener climas diferentes e individualizados acorde con dichas prácticas.

Dessler, plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como; estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso ubica la definición del término dependiendo del enfoque

que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer los cuales definen el clima como: “El conjunto de características permanentes que definen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”

El otro enfoque es subjetivo y fue propuesto por Halpin y Crofts (1998): “la opinión que el empleado se forma de la organización”.

El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son:

Litwin y Stringer (2005), para ellos el clima organizacional significa:

“los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

Waters (2003), representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima como:

“las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, reconsideración, cordialidad y apoyo.”

Brunet (2006), L. señala a los investigadores James o Jones los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista, estos son: **La medida múltiple** de atributos organizacionales, **la medida perceptiva** de los atributos individuales y **la medida perceptiva** de los atributos organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como:

“Un conjunto de características que: a) describen una organización y las distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) Son relativamente estables en el tiempo, y c) Influyen en el comportamiento de los individuos.

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones

personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción.

Los principales defensores de esta tesis definen el clima como:

“Elementos meramente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que características de la organización”.

En la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como: “Una serie de características que: a) Son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) Pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente), con sus miembros y con la sociedad “.

Del planteamiento presentado sobre las definiciones del término, se infiere que el clima organizacional es:

“El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.”

Las definiciones del clima organizacional explican que:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de la misma empresa.

Por otra parte, a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico, tales como: espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, etc.
- Variables estructurales tales como: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como: compañerismo, conflicto entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma

ENFOQUES SOBRE EL CLIMA

Weinert (1981); Analiza los aportes de un número importante de investigadores sobre el clima, agrupándolos en tres apartados o visiones:

- 1) Están en primer lugar, quienes presentan una visión objetiva del clima: conciben el clima como algo objetivo, tangible, medible, que hace referencia a un conjunto de características objetivas de la organización, tales como los componentes estructurales, el tamaño, el edificio, el equipamiento, las normas de funcionamiento, los sistemas de control, los estilos de dirección definidos. Autores como Forehand y Gilmer (1964); definen esta postura como intentando establecer una relación de causa efecto entre los elementos objetivos del ambiente y las variables del proceso y resultados de la organización.
- 2) En segundo lugar, está, quienes definen una visión subjetiva pero colectiva como a la del clima. El clima viene a ser la percepción colectiva de la organización en su conjunto y/o de cada uno de los sectores. Los miembros de las organizaciones comparten una visión global de la institución a la que pertenece. A través de mensajes de diversos tipos (unos explícitos y directos y otros subliminales) se van transmitiendo unos a otros sus vivencias como miembros de la organización y así se van construyendo un discurso común, sobre el sentido, las cualidades y los atributos de la organización al que

pertenecen (aspectos físicos de las mismas, las personas que forman parte de ella y los procesos que en ella se llevan a cabo).

Esta visión que ofrece Jorde-Bloom (1987); quien define el clima como las percepciones colectivas y las actitudes como pensamientos y valores que generan.

Poole (1985), considera que hay dos aspectos claves que condicionarían el mayor o menor efecto del clima sobre el comportamiento de los individuos que forman parte de la organización: **1)** El nivel de conciencia de los miembros sobre las precisiones que los diversos “aparatos” y propiedades de la organización ejercen para crear unos determinados tipos de comportamiento. Si el nivel de conciencia es elevado siempre pueden “enfrentarse” a él y ser menos vulnerables a sus consecuencias, mientras que, la falta de conciencia implicaría una asunción más pasiva a este. **2)** El modo de “coorientación” hacia la percepción del clima hacia nosotros. En esta variable influyen dos cuestiones fundamentales: El nivel de concordancia que existe entre las percepciones del clima que tienen los diferentes miembros de la organización y el grado de precisión en el que cada persona conoce las creencias y valores de los demás. Cuanta mayor presencia de estos dos elementos cuanto mayor será la influencia del clima sobre la conducta de los miembros de la organización.

Para Schneider (1975), para quien, el clima nace por la necesidad que sienten los miembros de una organización de estructurar su relación con el entorno y con sus compañeros de trabajo. En función de esta concepción del clima, los sujetos perciben y evalúan las distintas conductas y situaciones que tienen mejor cabida dentro de la institución.

- 3) En tercer lugar, una visión subjetiva, pero individual del clima: Cada persona elabora su propia visión de la organización y de las cosas en el que ellas suceden. El clima, por tanto, se reduce a un constructo personal; es decir, cada sujeto construye su propio concepto del clima, siendo un proceso en el que cada cual percibe las características objetivas de la organización, la filtra a través de sus propias características subjetivas (actitudes, valores, personalidad,

necesidades, expectativa...), y elabora finalmente, su propia idea del clima (Taylor, 1979).

Cada una de estas tres visiones sobre el clima se centra en un aspecto concreto y nos ofrece tan sólo una parcela de la realidad, por la que podríamos considerar la posibilidad de una cuarta perspectiva integradora de las anteriores, toda vez que el clima organizacional:

- Parte y se ve afectado por los componentes objetivos (personales, materiales y funcionales) de la organización.
- Se construye (es un constructo) subjetivamente: Son las personas las que interpretan la naturaleza de las condiciones objetivas.
- Esa construcción subjetiva puede darse tanto a título individual (como visión personal y particular de la realidad) como visión compartida del contexto organizativo.
- Afecta la conducta y actitudes tanto individuales como colectivas (construyendo una especie de estructura social de normas y expectativas).

Autores como Hoy y Clover (1986); definen esta postura integradora como señalando los siguientes aspectos caracterizadores del clima:

1. Cualidad relativamente persistente del ambiente organizacional.
2. Que se ve afectada por distintos elementos estructurales y procesales de la organización.
3. Que está basada en concepciones colectivas.
4. Que influye en la conducta de los miembros de la organización.

Según Idalberto Chiavenato (2000), el clima organizacional puede describirse como **favorable** en situaciones que le proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral, **desfavorable** en situaciones que provocan la frustración de esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye en el estado de motivación de las personas y es influenciado por este:

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las dimensiones del clima organizacional son características susceptibles de ser mediadas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente tener en cuenta las

diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados de definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- 1 Los métodos de mando.** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- 2 Las características de las fuerzas motivacionales.** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder sus necesidades.
- 3 Las características de los procesos de comunicación.** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- 4 Las características de los procesos de influencia.** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- 5 Las características de los procesos de toma de decisiones.** La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- 6 Las características de los procesos de planificación.** La forma en que se establecen el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- 7 Las características de los procesos de control.** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- 8 Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.** La planificación, así como la formación deseada.

Litwin y Stinger citado por ROBBINS y STEPHEN postulan la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa u organización. Cada una de estas dimensiones se relacionan con ciertas propiedades de una organización, tales como:

- 1. Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.

El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto

en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

2. **Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
3. **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue si no se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.
4. **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor.

En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

5. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización.
6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

7. **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
8. **Conflicto:** El sentimiento que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimule en este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.
9. **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

De acuerdo con esto, se sabe que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el clima organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

Pritchard y Karasick (1973); Desarrollaron un instrumento de medida de clima, que está compuesta por las siguientes dimensiones:

1. **Autonomía.** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas. Asimismo, la autonomía está relacionada con el grado en el que el puesto ofrece suficiente libertad, independencia y discrecionalidad para que el individuo programe su trabajo y decida los procedimientos que seguirá para realizarlo
2. **Conflicto y cooperación/apoyo.** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.
Y con respecto al conflicto, ello implica hablar de las diferencias incompatibles percibidas que dan alguna forma de interferencia u oposición ya sea que las diferencias sean reales o importantes; además

incluyen los extremos desde las formas útiles indirectas y controladas de diferencia hasta actos públicos.

Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Asimismo, se considera a la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados de grupo en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

Así mismo la percepción por parte de los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

4. Estructura. Esta dimensión cubre directrices, consignas y políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

Así mismo, la estructura describe el marco de la organización. Así como los humanos tenemos esqueletos que definen la forma, las organizaciones tienen la estructura que definen la suya.

5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante. Por otro lado, es hablar sobre el beneficio entre el capital de los accionistas, beneficios menos débitos, intereses, dividendos preferentes.

7. Motivación. Esta dimensión de apoyo en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en las personas que la integran. Asimismo, la motivación es un término general que se aplica a todo tipo de; impulsos, deseos necesidades, aspiraciones y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados, es decir que hacen cosas que esperan que satisfacerán estos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada.

8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.

- 9. Innovación.** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas. Asimismo, es desarrollar nuevas ideas, cambios del pensamiento, novedosos con los ya conocidos, tomar ideas de otros campos y adaptarlas.
- 10. Centralización de la toma de decisiones.** Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

Bowers y Taylor (1970); en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

- 1. Apertura de los cambios tecnológicos.** Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que puedan facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
- 2. Recursos humanos.** Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- 3. Comunicación.** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existe dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- 4. Motivación.** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- 5. Toma de decisiones.** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso

Brunet, afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable, que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

- 1. Autonomía individual.** Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para el mismo un cierto grado de decisión.
- 2. Grado de estructura que impone el puesto.** Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.

3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

El concepto, clima organizacional tiene características importantes y diversas, entre las que resaltan:

Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad, puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de estos aspectos en sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta”, normalmente tienen un mal clima organizacional.

Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización a su vez como afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

Es afectado por diversas variables estructurales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un esfuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía y burocrática de la organización. Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables y estilos de dirección. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral.

Taguiri, (1968), propone las siguientes características:

- El clima es un concepto molecular y sintético como personalidad.
- El clima es una organización particular de variables situacionales.
- Sus elementos que lo componen pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se puedan observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa, tal como las percibe el observador (la percepción no siempre es consiente).

- Puede ser difícil escribirlo con palabras, aunque sus resultados puedan identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento
- Es un determinante director del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

- **Vinculación:** Lograr que el grupo que actúa mecánicamente, es decir que “no está vinculado” con la tarea que realiza, se comprometa.
- **Desobstaculización:** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros, de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
- **Espíritu:** Es una dimensión de espíritu de trabajo, los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- **Intimidad:** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **Alejamiento:** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia “emocional” entre el jefe y sus colaboradores.
- **Énfasis en la producción.** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por la supervisión estrecha. La administración es medianamente directa, sensible a la retroalimentación.
- **Empuje:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para “hacer mover a la organización”, y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- **Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- **Estructura:** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay en la institución.

- **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Recompensa:** El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo, énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- **Riesgo:** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse a nada?
- **Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Apoyo:** la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- **Normas:** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo
- **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
- **Conflicto e inconsecuencia:** El grado en que; las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- **Formalización:** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- **Adecuación de la planeación:** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- **Selección basada en capacidad y desempeño:** El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

- **Tolerancia a los errores:** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

A partir de las configuraciones de las variables en la teoría de sistema de organizaciones Likert, llega determinar dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

1. Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador, Sistema II Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo participativo: Sistema III Participación Consultiva, Sistema IV Participación plena.

- **Sistema I: Autoritarismo explotador.** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
- **Sistema II: Autoritarismo Paternalista.** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.
- **Sistema III: Participación consultiva.** Es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de centralización y delegación de las

decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores.

También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

- **Sistema IV: participación plena.** Sistema que se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

El éxito en el funcionamiento de las organizaciones estará tanto más garantizado cuanto mayor acercamiento haya con respecto al clima IV (participación plena). Todas las desconfianzas, amenazas, ordenes, miedos, conformismos, controles, incomunicación, propios de los climas de tipo autoritario van a ir a convertirse, conforme caminamos hacia los climas participativos, en confianza, comunicación, aspiraciones, delegaciones de funciones, en definitiva, en auténticas relaciones entre superiores y subordinados, dado que toda la dinámica organizativa va a asentarse sobre el principio de la participación, presente en todo el proceso participativo: Desde la planificación hasta la evaluación de tareas y resultados.

PRODUCTIVIDAD Y CLIMA ORGANIZACIONAL.

A partir de los últimos 10 años, la preocupación por la productividad ha evolucionado hasta que el recurso humano ha pasado a ser considerado como un factor central. La proliferación de modelos organizacionales pendientes de conseguir niveles de productividad más alto., ha significado también el incremento del interés por esquemas de motivación, de incentivos, de internalización en los trabajadores de los valores de la organización.

El tema de la participación y el clima han pasado a estar en el tapete de la discusión organizacional. El desafío del momento es el de la

productividad y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente a esta tarea.

Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad.

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global, de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado.

La productividad de los empleados se ha medido de muchas formas. El indicador más sencillo son los ingresos por empleados, el cual representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar. A medida que los empleados y la organización se vuelven más eficaces en la venta de un mayor volumen y conjunto de productos y servicios con mayor valor añadido, deberían aumentar los ingresos por empleado.

Es muy importante tener en cuenta que, los ingresos por empleado, aunque sea una medida de la productividad, sencilla y fácil de entender, tienen ciertas limitaciones, especialmente si existe demasiada presión por alcanzar una meta ambiciosa. Por ejemplo, un problema es que, los costos asociados con los ingresos no están incluidos. Por lo tanto, cuando se acepta un negocio adicional por debajo de los costos incrementales de proporcionar las mercancías o servicios asociados a este negocio, los ingresos por empleados pueden aumentar mientras que los beneficios disminuyen.

Además, cada vez que se utiliza un ratio para medir un objetivo, los directivos tienen dos formas de alcanzar los objetivos; la primera, que acostumbra a ser la preferida, es aumentar el numerador, en este caso, incrementar los resultados (ingresos) sin aumentar el denominador (el número de empleados). El segundo método, y habitualmente el menos preferido, es reducir el denominador; en este caso, reducir los empleados, lo que puede producir beneficios a corto plazo pero que corre el riesgo de

sacrificar las capacidades a largo plazo. Otro modo de aumentar el ratio de ingresos por empleados a través de disminuciones del denominador es hacer que ciertas funciones provengan del exterior. Esto permite que la organización disponga del mismo nivel de resultados (ingreso) pero con menos empleados internos. Si la contratación de terceros (o exterior) es un elemento sensible en la estrategia a largo plazo de la organización, es algo que debe ser determinado por la comparación de las capacidades del servicio suministrado desde el interior (costo, calidad de respuesta) y las del proveedor externo.

Pero el indicador de los ingresos por empleado no es probable que sea importante para esta decisión.

Una forma de evitar el incentivo de acudir al exterior para conseguir una cifra más alta de mayores ingresos por empleados, es medir el valor añadido por empleado, restando los materiales, suministros y servicios adquiridos en el exterior de los ingresos en el numerador de este ratio. Otra modalidad, para controlar la sustitución de empleados más productivos, pero mejor pagados, es medir el denominador por el costo laboral en lugar del número de empleados.

Así pues, al igual que otros indicadores: Los ingresos por empleados son útiles para el diagnóstico, mientras la estructura interna del negocio no cambie de una forma demasiado radical, como sucediera si la organización sustituyera a los proveedores principales o externos por mano de obra interna. Si se utiliza un indicador de ingresos por empleados para motivar una mayor productividad de los empleados individuales debe equilibrarse con otras medidas del éxito económico, para que los objetivos del indicador no se alcancen de forma disfuncional.

CONSECUENCIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Si estudiamos el tema de “clima” en Geografía, señala Zabalza (1996), aprendemos que una de las principales consecuencias de “clima” es que afectan en forma significativa tanto al estilo de vida de las personas que habitan en cada una de las áreas climáticas como al tipo de productos (naturales e industriales), que se producen en esa zona. Una cosa similar podríamos decir de los climas organizativos: Su estudio resulta sumamente importante justamente porque asume que posee una amplia capacidad de

influencia sobre los estilos de vida y las formas de comportamiento que se desarrollan en la organización y sobre el proceso productivo en su conjunto. Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: Logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: Inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

El Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

DESEMPEÑO LABORAL.

CONCEPTO

El desempeño laboral según (Chiavenato 2000), “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” Otros autores como (Milkovich y Boudreau 1994), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las **capacidades, habilidades, necesidades y cualidades** que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, crecer sin usar más capital y responder a las amenazas y oportunidades de la economía.

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL.

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

a) Satisfacción del Trabajo

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom (1991), plantean que, “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables que el empleado percibe de su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”

La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: Equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo, es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

b) Autoestima

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo

La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante y significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decir que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

c) Trabajo en Equipo

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se puede evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce, una estructura que posee un sistema estable

de interacciones, dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

d) Capacitación del trabajador

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a (Drovett 1992:4), “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”.

Según Nash, (1989:229), “los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de esta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos”. El autor considera que los programas formales de entrenamiento, cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo, en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

En el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y las personas que nos rodean. Es por eso que podemos mencionar que, la evaluación del desempeño laboral no es nueva. Desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de esta última pasa a ser evaluado en término de costo y beneficio. Tampoco son recientes los sistemas formales de evaluación del desempeño. En la edad media la compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas que predicaba la religión.

Muchos años después, en 1842, el servicio público federal de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios; en 1880 el ejército estadounidense adoptó

el mismo sistema; en 1918 General Motors desarrolló un sistema de evaluación para sus ejecutivos. No obstante, sólo después de la segunda guerra mundial, comenzaron a popularizarse en las empresas los sistemas de evaluación del desempeño, aunque la preocupación se orientaba exclusivamente hacia la eficiencia de la máquina para aumentar la productividad de la empresa. A comienzos del siglo XX la Escuela de Administración Científica, inició el fuerte impulso de la teoría administrativa, con el afán de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, situado a la par el trabajo del hombre y calculando el rendimiento potencial. El énfasis puesto en los equipos y el consiguiente enfoque **mecanista** de la administración no resolvieron el aumento de la eficiencia de la organización en el hombre, considerando apenas, como un operador de botones, era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable. Con el paso del tiempo las organizaciones lograron resolver problemas de la máquina, pero no las del hombre.

El enfoque se invirtió a partir de la escuela de las relaciones humanas o es preocupación principal que el administrador pasó a ser el hombre. Las nuevas teorías administrativas se plantearon los mismos interrogantes que tenían que ver con la máquina, pero ahora relacionados con el hombre: ¿Cómo conocer y medir las potencialidades del hombre? ¿Cómo lograr que aplique totalmente ese potencial? ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción? Frente a tales interrogantes surge una infinidad de respuestas que ocasionaron la aparición de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento de desempeño humano dentro de la organización, y una gran cantidad de teorías sobre la motivación para trabajar.

Werther y Davis (1996), La evaluación del desempeño laboral es un proceso por el cual se estima el rendimiento global del personal. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

IMPORTANCIA DEL DESEMPEÑO LABORAL.

La importancia del desempeño radica en que, permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora del desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

USOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la evaluación del desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los Subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.

- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

Los beneficios fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por su puesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Chiavenato (2000), refiere que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad”.

Beneficios para el individuo:

Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.

- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, capacitaciones, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer la auto evaluación y la autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.

- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensados.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Beneficios para el Jefe:

El jefe tiene la oportunidad de:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación, con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma cómo se está desarrollando esto.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que, podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Beneficios para la institución:

- Tiene la oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de la actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

- **Mejora el Desempeño:** Mediante la retroalimentación sobre el desempeño laboral, es decir, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- **Políticas de Compensación:** La evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones, a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño.
- **Decisiones de Ubicación:** Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- **Necesidades de Capacitación y Desarrollo:** El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar.
De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- **Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional:** La retroalimentación sobre el desempeño, guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- **Imprecisión de la Información:** El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información, sobre el análisis del puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- **Errores en el Diseño de Puesto:** El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- **Desafíos Externos:** En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como; la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

PREPARACIÓN DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL.

El objetivo de la evaluación del desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño.

Técnicas de evaluación del desempeño:

- a) **Estándares de desempeño:** La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.
- b) **Mediciones del desempeño:** Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.
- c) **Elementos subjetivos del calificador:** Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:
 1. Los prejuicios personales
 2. Efecto de acontecimientos recientes
 3. Tendencia a la medición central
 4. Efecto de halo o aureola
 5. Interferencia de razones subconscientes
 6. Métodos para reducir las distorsiones

Asimismo, las técnicas de evaluación pueden dividirse en técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que apoyan en el desempeño futuro.

TÉCNICA DE EVALUACIÓN BASADA EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO.

La técnica de evaluación basada en el desempeño pasado, tiene la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar. Dentro de la variedad de estas técnicas tenemos:

1. **Escalas de puntuación:** El evaluador debe conocer una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.
2. **Lista de verificación:** Requiere que la persona que otorga la calificación, seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor inmediato
3. **Técnica de selección forzada:** Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado, en cada par de afirmaciones que encuentra.
4. **Técnica de registro de acontecimientos críticos:** requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.
5. **Técnica de las escalas de calificación conductual:** Utiliza el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
6. **Técnica de verificación de campo:** Un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante de la Dirección Universitaria de Personal solicita información sobre el desempeño del empleado al Jefe inmediato.
7. **Técnica de evaluación en grupos:** Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varias técnicas que tienen en común, la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.
- 8.- **Técnica de categorización:** Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.
9. **Técnica de distribución forzada:** Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.
10. **Técnica de comparación por parejas:** El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.
11. **Técnica de Evaluación Basado en el Desempeño a Futuro.** - Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño

Estas técnicas son:

- 11.1. Autoevaluaciones:** Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.
- 11.2. Administración por objetivos:** Consiste en que, tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.
- 11.3. Evaluaciones psicológicas:** Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.
- 11.4. Técnica de los centros de evaluación:** Forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

- A. Método de evaluación por parte de los superiores:** Evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.
- B. Autoevaluación:** Evaluación en la que, el empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en este proceso de evaluación, pueda que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.
- C. Evaluación por parte de los iguales:** Es la que se realiza entre el personal del mismo nivel o cargo, suele ser un pre editor útil del rendimiento.
- D. Evaluación por parte de los subordinados:** Es la que realizan los empleados a sus jefes, esta puede hacer que los superiores más conscientes de su efecto sobre los subordinados.
- E. Evaluación por parte del público usuario:** Evaluación que realizan los trabajadores administrativos al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.
- F. Evaluación 360^a:** Método que compendia todo los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad dada su

conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.

- G. De seguimiento informático:** Método que resulta rápido y objetivo, que pone de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado.

SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

- A. Según Strauss (1981),** “Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en los elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos”. Por norma general el Departamento de Recurso Humano desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos.

- B. Según Robbins (1998),** “Aunque el Departamento de Personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el Departamento de Personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor empleado”.

Aunque es factible que sean otras personas las que lleven a cabo la puntuación, el supervisor inmediato se encuentra con frecuencia en la mejor ubicación para efectuar la evaluación.

ESTÁNDARES DEL DESEMPEÑO LABORAL.

La evaluación del desempeño, requiere Estándares del Desempeño, que constituyen los parámetros que permiten ediciones más objetivas. Abiertamente; por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser

evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, no es procedente, por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conservaciones directas con el supervisor inmediato.

IMPLICACIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del Departamento de Personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probablemente que se prefieran los enfoques de carácter comparativo.

Se suelen utilizar los métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

A. Calificación de Labores. La evaluación del desempeño, quiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor.

Para estimar cómo se desempeña un trabajador en su puesto, el evaluador utiliza las mediciones para calificar su rapidez y su habilidad, para calificar los elementos esenciales que determina el desempeño.

B. Observación directa e indirecta. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta, la observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos.

C. Objetividad en las mediciones. Las mediciones objetivas del desempeño, son las que resultan verificables por otras personas.

D. Subjetividad en las mediciones. Las mediciones subjetivas del desempeño, son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

NIVEL DE RESPONSABILIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

La responsabilidad por el procesamiento de la verificación, medición y seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, acorde con la política de Recursos Humanos establecida.

Puede existir una centralización para la evaluación del desempeño, en cuyo caso se atribuye a un órgano perteneciente al área de Recursos Humanos; en otros casos puede ser atribuida a una Comisión de Evaluación del desempeño, en la que la centralización cuenta con participación de evaluadores de diversas áreas de la empresa, o puede realizarse totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado, con alguna parte de control por parte del superior directo.

Generalmente, se utiliza un sistema centralizado en cuanto al proyecto, construcción e implantación del sistema y descentralizado en cuanto a la aplicación y ejecución.

A. Nivel supervisor directo.

El desarrollo y la administración del plan de evaluación del desempeño laboral, no es función exclusiva del Órgano de Recursos Humanos, sino que es responsabilidad de línea y debe asesorarse de la asistencia del Órgano de Recursos Humanos.

La persona encargada de evaluar al personal es su propio jefe, quien mejor que nadie tiene o debiera tener las condiciones para hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, diagnosticando cuáles son sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, los jefes directos no poseen el conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño de su personal, que es función del órgano de Recursos Humanos, quien proyecta, fija y posteriormente realiza el seguimiento y control del sistema, mientras cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción. De ésta forma, el jefe mantiene su autoridad de línea y evalúa el trabajo realizado por los subordinados mediante el esquema trazado por el plan, mientras el órgano de Recursos Humanos mantiene su autoridad asesorando a todas las jefaturas por intermedio de

la orientación e instrucciones necesarias para la buena aplicación del plan.

B. Nivel del Empleado.

Algunas empresas utilizan el sistema de auto-evaluación por parte de los empleados como un método de evaluación del desempeño laboral. Este método es poco común, ya que se requiere de un buen nivel cultural, equilibrio emocional y de capacidad para realizar una auto evaluación, libre de subjetivismo y distorsiones personales.

Puede ser aplicado con relativo acierto a personal universitario que ocupa elevadas posiciones en la empresa.

En este método, el mismo Empleado llena el cuestionario y posteriormente lo somete a su superior y juntos analizan los resultados, las medidas que deben tomarse y los objetivos del desempeño que deben ser alcanzados.

Este método no puede ser de entera responsabilidad del empleado porque:

- Puede existir heterogeneidad de objetivos, con criterios de patrones individuales de comportamiento profesional
- No siempre se cuenta con las condiciones de auto evaluación, dentro de los requisitos establecidos por el sistema, lo cual puede provocar distorsiones y pérdida de precisión de los mismos.
- Los puntos de vista de los empleados difícilmente coinciden con los de su superior sobre la evaluación del desempeño.
- Los objetivos del desempeño pueden tomarse demasiado personales y subjetivos.

C. A nivel de la Comisión de Evaluación del Desempeño Laboral.

En algunas empresas la evaluación del desempeño puede ser atribuida a una comisión especialmente designada para este fin y constituida por individuos pertenecientes a diversos órganos o departamentos. La evaluación en este caso es colectiva y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.

Generalmente esta comisión está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables participarán en todas las evaluaciones y su papel será el mantenimiento del equilibrio de los

juicios, de la atención de los patrones y de la comisión del sistema. Dentro de los miembros permanentes deberá estar un representante de la alta dirección de la empresa, de ser posible el propio presidente, quien a su vez asumirá la presidencia de la comisión; el responsable del área de Recursos Humanos y algunos otros especialistas de esta área y de ser posible algún ejecutivo del área de Organización y Métodos.

Los miembros transitorios o interesados que participarán exclusivamente de las evaluaciones de los empleados, directa o indirectamente unidos a su área de actuación, tendrán el papel de brindar las informaciones respecto de los evaluados y proceder a su evaluación.

Mientras que, los miembros transitorios evalúan y juzgan a sus subordinados directos o indirectos, los miembros permanentes tratan de mantener la estabilidad y homogeneidad de las evaluaciones, para evitar distorsiones en los métodos de evaluación establecidos.

La empresa necesita estar muy bien preparada e integrada para desarrollar la evaluación por medio de comisiones.

PASOS PARA LOGRAR EVALUACIONES ÚTILES DE DESEMPEÑO LABORAL.

- a. Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño.
- b. Determinar quién efectuará la evaluación.
- c. Decidir sobre una filosofía de evaluación.
- d. Superar deficiencias de evaluación.
- e. Diseño de un instrumento de evaluación.
- f. Retroalimentación de información a los empleados.

SELECCIÓN DEL TIPO DE DATOS PARA EL DESEMPEÑO LABORAL.

La conducta laboral del empleado puede clasificarse según las tres "P": **Productividad**. - (lo que se ha logrado); **Características Personales** (cómo se ha logrado, la conducta) y **Pericia** (habilidad).

A. Productividad. - Puede medirse mediante logros laborales específicos.

B. Características personales. - Pueden ser; la motivación, aceptación de crítica, colaboración, iniciativa, responsabilidad y el aspecto personal (aseo y vestimenta).

La evaluación de las características personales es útil; pero algunas veces reflejan más la relación personal con la jefatura que el desempeño de tareas.

Cuando las características personales parte de la evaluación de desempeño, dichos rasgos deben relacionarse con la tarea.

Werther y Davis (1996), establecen que “A menudo, una característica personal puede convertirse en un logro. En lugar de referirse a la responsabilidad (característica personal) de un trabajador, por ejemplo, puede tomarse en cuenta la calidad de sus informes sobre las tareas terminadas (productividad)”.

C. Pericia. - Es la capacidad, conocimientos, habilidades, actitudes y valores. Es importante para la evaluación de desempeño.

INDICADORES DEL DESEMPEÑO LABORAL.

De acuerdo a los estudios realizados en la unidad empresarial de base producción “Antonio Guiteras” por sus propias características y el avance en el conocimiento acerca de los temas de gestión de calidad, gestión estratégica y temática de dirección de objetivos, considera los siguientes indicadores para medir el desempeño laboral:

- a. Calidad de trabajo.** - Mide, la profesionalidad, exactitud, limpieza, frecuencia de error, y el esmero que caracteriza el servicio prestado por el evaluado en el cumplimiento de normas técnicas, procedimientos e instrucciones relacionadas con la actividad laboral que desempeña.
- b. Cooperación de trabajo en equipo.** - Mide el nivel de aceptación de las orientaciones del jefe y su colaboración eficaz en equipo.
- c. Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente.** - Mide el comportamiento del personal a partir del cumplimiento de las normas, procedimientos e instrucciones que indican el correcto uso de los medios de protección, medidas de seguridad en el trabajo, el cuidado y conservación del medio ambiente.
- d. Organización.** - Mide el grado de organización.
- e. Cumplimiento del plan de trabajo.** - Mide el cumplimiento de las tareas que se le han sido asignadas al personal en un tiempo de forma cualitativa y cuantitativamente, a partir de los conocimientos, acciones y funciones a ejecutar en el puesto de trabajo.

- f. Disciplina laboral:** Mide el comportamiento del personal en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral, violación de la disciplina tecnológica, cumplimiento del reglamento disciplinario interno.
- g. Iniciativa y creatividad:** Mide el grado de independencia con el que el trabajador aporta ideas, criterios nuevos en su puesto de trabajo, forma de enfrentar situaciones no rutinarias e incorporación de mejoras al trabajo.
- h. Superación personal:** Mide el cumplimiento por parte del trabajador de las acciones de capacitación y desarrollo profesional que le han sido programadas, al igual que los resultados alcanzados en las mismas.
- i. Comunicación:** Valora el grado de comunicación en su área de trabajo.
- j. Solución de problemas:** Mide la posibilidad de solucionar problemas del área, reacción ante situaciones en la operación.

CATEGORÍAS DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA.

- A. Superior.** - excelente, muy bueno, cumple en forma destacable e incluso aporta valor agregado en el desempeño de sus funciones, superan ampliamente los patrones y niveles establecidos en todos los aspectos.
- B. Superior al promedio.** - manifiesta un alto nivel destacado por un desempeño de calidad, superan patrones y niveles establecidos, aunque no en todos sus aspectos.
- C. Promedio.** - utilizan conocimientos cotidianos, cumplen con el nivel destacado para el desarrollo de sus funciones, se limitan en cumplir los requerimientos del trabajo en todos los aspectos y es deseable alguna mejoría.
- D. Inferior al promedio.** - cumple con el nivel mínimo requerido para el desarrollo de su trabajo, no alcanzan satisfactoriamente los patrones y niveles establecidos, requieren aplicar esfuerzos, para satisfacer las exigencias mínimas del empleo.
- E. Inferior.** - no posee el nivel mínimo que requiere para cumplir con un desempeño, dista mucho de los patrones y niveles establecidos.

2.4. DEFINICIONES CONCEPTUALES

Clima

El clima dentro de las relaciones humanas, podemos considerarlo como el ambiente o la atmósfera que se da entre un grupo de personas que se relacionan entre sí, el cual está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

Cultura

Es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad regula el comportamiento de las personas que lo conforman. Como tal incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias. Desde otro punto de vista puede decirse que la cultura es toda la información y habilidades que posee el ser humano.

Clima organizacional

El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o “salubridad”.

Cultura Organizacional

Es un conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que comparten los integrantes de una organización y que influyen en la toma de decisiones y de otras actividades. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

Desempeño

Comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

Desempeño Laboral

Es el conjunto de actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del personal de administrativo de la Universidad nacional de Huancavelica, en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios prestados.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

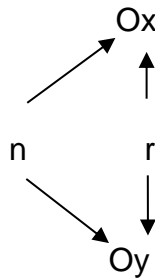
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación fue de tipo aplicada; buscó enriquecer los conocimientos y ser parte de la generación de principios en el contexto de servicios; principalmente en el nivel administrativo.

El estudio es de nivel explicativo; porque permite en primer momento la descripción precisa de los fenómenos para su ulterior relación de las mismas; la que indica, su interés se centra en por qué ocurre los fenómenos y en qué condiciones se da este.

3.2. DISEÑO Y ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se utilizó el diseño no experimental; transversal explicativa.



Esquema:

n = muestra, personal administrativo (funcionarios, directores, técnicos y auxiliares)

DONDE:

Ox = Medición de la variable 1, Clima Organizacional

Oy = Medición de la variable 2, Desempeño laboral

→ = relación

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACION: Personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, se detalla:

PERSONAL DE LA UNH	Nº. DE PERSONAL
Funcionarios	32
Directores	18
Técnicos	16
Auxiliares	35
POBLACION TOTAL	101

MUESTRA: Los sujetos de estudio fueron constituidos por: 72 trabajadores administrativos; este valor fue determinado por el siguiente proceso estadístico.

Datos:

N = Número total del personal administrativo (nombrado) = 101

n = Muestra de personal administrativo = ?

z = valor critico = 1.96

p = variabilidad positiva = 0.8

q = 1-p = variabilidad negativa = 0.2

e = error = 5% = 0.05

y = nivel de significancia = 95% = 0.95

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

$$n = \frac{1.96z^2 * 0.8 * 0.2 * 101}{0.05^2(101-1) + 1.96 * 0.8 * 0.2}$$

n = 72 personal administrativo

Muestra proporcional exacta:

PERSONAL DE LA UNH	Nº. DE PERSONAL	Nh/N	Nh/N*n
Funcionarios	32	0,316831683	24
Directores	18	0,178217822	13
Técnicos	16	0,158415842	11
Auxiliares (Secretarias)	35	0,346534653	24
POBLACION TOTAL	101	1	72

MUESTREO: El proceso de selección del personal administrativo de la UNH fue a través del muestreo de tipo probalístico, precisamente a través de aleatorización simple.

CRITERIOS DE INCLUSION

Personal administrativo de la UNH (directores, funcionarios, técnicos y auxiliares (secretarias).

CRITERIOS DE EXCLUSION

No se incluyó al personal administrativo que se incorporó durante los 6 primeros meses del año 2017 (Personal con menos de 6 meses de experiencia)

3.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Variable Independiente: Clima Organizacional, la recolección de datos de esta variable se realizó a través de la técnica encuesta, a partir de la elaboración de un cuestionario. El mismo que tenía 36 ítems, estructurados con una escala tipo Likert, de 5 categorías de respuesta y con un rango del uno al cinco

Variable dependiente: Desempeño Laboral; la recolección de datos de esta variable se realizó a través de la técnica de encuesta, a partir de la elaboración de un cuestionario. El mismo que tenía 34 ítems, modificado de acuerdo a la evaluación del desempeño laboral de la Universidad Nacional de Huancavelica, considerándose tres categorías de respuesta y con un rango del uno al tres.

PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos se tuvo en cuenta las siguientes etapas:

Primero, elaboración de los instrumentos de recolección de datos.

- Elaboración del cuestionario, para evaluar el clima organizacional del personal administrativo (funcionarios, técnicos, directores y auxiliares) de la Universidad Nacional de Huancavelica.
- Elaboración del cuestionario, para evaluar el desempeño laboral del personal administrativo (funcionarios, técnicos, directores y auxiliares) de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Segundo, validación de los instrumentos de recolección de datos.

Tercero, identificación de la muestra.

Cuarto, coordinación con las autoridades de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Quinto, aplicación del instrumento de recolección de datos.

- Se aplicó el cuestionario de clima organizacional a 72 personales administrativos (funcionarios (32), directores (18), técnicos (16) y auxiliares (35).
- Se aplicó cuestionario de desempeño laboral a 72 personales administrativos (funcionarios (32), directores (18), técnicos (16) y auxiliares (35).

Sexto, codificación y tabulación de datos recolectados.

3.5. TÉCNICAS DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS

Estadística Descriptiva: A través de ella se representaron los datos en cuadros estadísticos simples y de doble entrada y gráficos.

Estadística Inferencial: Para la prueba de hipótesis se utilizó la prueba paramétrica regresión logística binomial.

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ANEXO N°. 1

FORMATO DE VALIDEZ SUBJETIVA DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ESCALA DE OPINIÓN DEL EXPERTO

APRECIACIÓN DEL EXPERTO SOBRE EL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

N°	ASPECTOS A CONSIDERAR	SI	NO
1	El instrumento tiene estructura lógica	X	
2	La secuencia de presentación de ítems es óptima	X	
3	El grado de dificultad o complejidad de los ítems	X	
4	Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles	X	
5	Los reactivos reflejan el problema de investigación		X
6	El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación	X	
7	Los ítems permiten medir el problema de investigación	X	
8	Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación		X
9	El instrumento abarca las variables, sub variables e indicadores	X	
10	Los ítems permiten contrastar el problema	X	

SUGERENCIAS: *Ejecutor*

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA



Mg. JUAN JOSÉ CUELLAR

DIRECTOR

FIRMA DEL EXPERTO

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ANEXO N°. 1

FORMATO DE VALIDEZ SUBJETIVA DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ESCALA DE OPINIÓN DEL EXPERTO

APRECIACIÓN DEL EXPERTO SOBRE EL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Nº	ASPECTOS A CONSIDERAR	SI	NO
1	El instrumento tiene estructura lógica	X	
2	La secuencia de presentación de ítems es óptima	X	
3	El grado de dificultad o complejidad de los ítems	X	
4	Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles	X	
5	Los reactivos reflejan el problema de investigación	X	
6	El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación	X	
7	Los ítems permiten medir el problema de investigación	X	
8	Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación	X	
9	El instrumento abarca las variables, sub variables e indicadores	X	
10	Los ítems permiten contrastar el problema	X	

SUGERENCIAS:

aplicar


 UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

 Mg. Gabriela Cruz
 FIRMA DEL EXPERTO

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ANEXO N°. 1

FORMATO DE VALIDEZ SUBJETIVA DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ESCALA DE OPINIÓN DEL EXPERTO

APRECIACIÓN DEL EXPERTO SOBRE EL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

N°	ASPECTOS A CONSIDERAR	SI	NO
1	El instrumento tiene estructura lógica	X	
2	La secuencia de presentación de ítems es óptima		X
3	El grado de dificultad o complejidad de los ítems	X	
4	Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles	X	
5	Los reactivos reflejan el problema de investigación	X	
6	El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación	X	
7	Los ítems permiten medir el problema de investigación	X	
8	Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación	X	
9	El instrumento abarca las variables, sub variables e indicadores		X
10	Los ítems permiten contrastar el problema	X	

SUGERENCIAS:

PARA SU APLICACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAYACA

Dr. FREDY ALFARO

FIRMA DEL EXPERTO

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ANEXO N°. 1

FORMATO DE VALIDEZ SUBJETIVA DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ESCALA DE OPINIÓN DEL EXPERTO

APRECIACIÓN DEL EXPERTO SOBRE EL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Nº	ASPECTOS A CONSIDERAR	SI	NO
1	El instrumento tiene estructura lógica	X	
2	La secuencia de presentación de ítems es óptima	X	
3	El grado de dificultad o complejidad de los ítems	X	
4	Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles	X	
5	Los reactivos reflejan el problema de investigación	X	
6	El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación	X	
7	Los ítems permiten medir el problema de investigación		X
8	Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación	X	
9	El instrumento abarca las variables, sub variables e indicadores	X	
10	Los ítems permiten contrastar el problema	X	

SUGERENCIAS:

Revisión

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAYELICA

Alejandro R. Quilca Castro

DOCENTE
 FIRMA DEL EXPERTO

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ANEXO N°. 1

FORMATO DE VALIDEZ SUBJETIVA DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ESCALA DE OPINIÓN DEL EXPERTO

APRECIACIÓN DEL EXPERTO SOBRE EL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

N°	ASPECTOS A CONSIDERAR	SI	NO
1	El instrumento tiene estructura lógica		X
2	La secuencia de presentación de ítems es óptima	X	
3	El grado de dificultad o complejidad de los ítems	X	
4	Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles	X	
5	Los reactivos reflejan el problema de investigación	X	
6	El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación	X	
7	Los ítems permiten medir el problema de investigación	X	
8	Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación	X	
9	El instrumento abarca las variables, sub variables e indicadores	X	
10	Los ítems permiten contrastar el problema	X	

SUGERENCIAS:

Aplicar instrumento



 Mg. RUBEN ESCOBAR
 CIP N° 11023
FIRMA DEL EXPERTO

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

La encuesta aplicada al personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica (funcionarios, directores, técnicos y auxiliares), estuvo conformada por 36 preguntas, para el clima organizacional, en la que cada pregunta tenía 5 alternativas de respuesta según la escala tipo Likert, donde el entrevistado debía seleccionar solo una respuesta a cada pregunta. De acuerdo a esta escala se agruparon las respuestas en tres categorías, para la cual se distribuyeron los siguientes intervalos de puntuación:

Favorable	38 a 89
Regular	90 a 140
Desfavorable	141 a 190

Esta variable, a su vez se clasificó y se analizó en las siguientes dimensiones:

Autonomía, conformado por dos indicadores, cuyos valores van desde 2-4,6 puntos, considerándose como desfavorable; de 4.7-7.2 puntos se consideró regular; de 7.3-10 puntos se consideró como favorable.

Conflicto y cooperación/apoyo, conformado por tres indicadores, cuyos valores van desde 5-11.6 puntos, considerándose como desfavorable; de 11.7- 18.2 puntos se consideró regular; de 18.3-25 puntos se consideró como favorable.

Relaciones sociales, conformado por dos indicadores, cuyos valores van desde 4-9.3 puntos, considerándose como desfavorable; de 9.4-14.6 puntos se consideró regular; de 14.7-20 puntos se consideró como favorable.

Estructura, conformada por tres indicadores, cuyos valores van desde 7-16.3 puntos, considerándose como desfavorable; de 16.4-25 puntos se consideró regular; de 25.7-35 puntos se consideró como favorable.

Remuneración, conformado por un indicador, cuyos valores van desde 2-4.6 puntos, considerándose como desfavorable; de 4.7-7.2 puntos se consideró regular; de 7.3-10 puntos se consideró como favorable.

Rendimiento, conformado por dos indicadores, cuyos valores van desde 2-4.6 puntos, considerándose como desfavorable; de 4.7-7.2 puntos se consideró regular; de 7.3-10 puntos se consideró como favorable.

Motivación, conformado por dos indicadores, cuyos valores van desde 5-11.6 puntos, considerándose como desfavorable; de 11.7-18.2 puntos se consideró regular; de 18.3-25 puntos se consideró como favorable.

Estatus, conformado por dos indicadores, cuyos valores van desde 3-7 puntos, considerándose como desfavorable; de 8-11 puntos se consideró regular; de 12-15 puntos se consideró como favorable.

Innovación; conformado por tres indicadores, cuyos valores van desde 6-14 puntos, considerándose como desfavorable; de 15-22 puntos se consideró regular; de 23-30 puntos se consideró como favorable.

Centralización de la toma de decisiones, conformado por dos indicadores; cuyos valores van desde 2-4.6 puntos, considerándose como desfavorable; de 4.7-7.2 puntos se consideró regular; de 7.3-10 puntos se consideró como favorable.

La variable desempeño laboral, estuvo conformado por 34 preguntas, en la que cada pregunta tenía 3 alternativas de respuesta, para el cual se constituyeron los siguientes intervalos de puntuación:

Superior	71 a 81
Superior al promedio	60 a 70
Promedio	49 a 59
Inferior al promedio	38 a 48
Inferior	27 a 37

Esta variable estuvo conformada por las siguientes dimensiones:

Productividad, conformada por 5 indicadores, cuyos valores van desde 13-18.2 puntos, se consideró como inferior; 18.3-24.4 puntos se consideró inferior al promedio; 23.5-28.6 puntos se consideró promedio; 28.7-33.8 puntos se consideró como superior al promedio; 33.9-39 puntos se consideró como superior

Características personales, conformada por dos indicadores, cuyos valores van desde 6-8.4 puntos, se consideró como inferior; 8.5-10.8 puntos se consideró inferior al promedio; 10.9-13.2 puntos se consideró promedio;

13.3-15.6 puntos se consideró como superior al promedio; 15.7-18 puntos se consideró como superior.

Pericia, conformado por tres indicadores, cuyos valores van desde 8-11.2 puntos, se consideró como inferior; 11.3-14.4 puntos se consideró inferior al promedio; 14.5-17.6 puntos se consideró promedio; 17.7-20.8 puntos se consideró como superior al promedio; 20.9-24 se consideró como superior.

Para la presentación de datos obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos de medición para cada variable. Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Se organizó datos recolectados para la representación de los mismo teniendo uso del paquete estadístico para Windows SPSS, toman en cuenta que los datos obtenidos son variables cualitativos y cuantitativos.

Es así que: En el capítulo se mostró la representación de los datos (clima organizacional y desempeño laboral) en cuadros (simples) y gráficos estadísticos del grupo sujeto de estudio; y para la docimasia de hipótesis, la técnica estadística paramétrica regresión logística binomial.

Tabla 1: Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Dimensiones	Categoría	Clima Organizacional								Total	
		Funcionario		Técnico		Director		Auxiliar		fi	1%
		fi	1%	Fi	1%	fi	1%	fi	1%		
Autonomía	Favorable	7	29,17	2	18,18	1	7,99	4	16,67	14	19,44
	Regular	16	66,67	8	73,73	10	76,92	20	83,33	54	75,00
	Desfavorable	1	4,17	1	9,09	2	15,38	0	0,00	4	5,56
	Total	24	100,00	11	100,00	13	100,00	24	100,00	72	100,00
Conflicto y cooperación/apoyo	Favorable	3	12,50	0	0,00	1	7,69	0	0,00	4	5,56
	Regular	14	58,33	7	63,64	5	38,48	19	79,17	45	82,50
	Desfavorable	7	29,17	4	36,36	7	53,85	5	20,83	23	31,94
	Total	24	100,00	11	100,00	13	100,00	24	100,00	72	100,00
Relaciones sociales	Favorable	8	33,33	4	36,36	4	30,77	10	41,67	26	36,11
	Regular	14	58,33	8	54,55	9	69,23	14	58,33	43	59,72
	Desfavorable	2	8,33	1	9,09	0	0,00	0	0,00	3	4,17
	Total	24	100,00	11	100,00	13	100,00	24	100,00	72	100,00
Estructura	Favorable	1	4,17	0	0,00	0	0,00	2	8,33	3	4,17
	Regular	17	70,83	8	72,73	9	69,23	18	66,67	50	69,44
	Desfavorable	6	25,00	3	27,27	4	30,77	6	25,00	19	26,39
	Total	24	100,00	11	100,00	13	100,00	24	100,00	72	100,00
Remuneración	Favorable	1	4,17	2	18,18	0	0,00	1	4,17	4	5,56
	Regular	18	66,67	7	63,64	9	69,23	15	82,50	47	66,28
	Desfavorable	7	29,17	2	18,18	4	30,77	8	33,33	21	29,17
	Total	24	100,00	11	100,00	13	100,00	24	100,00	72	100,00
Rendimiento	Favorable	0	0,00	2	18,18	0	0,00	4	16,67	6	8,33
	Regular	14	58,33	7	63,64	8	61,54	15	82,50	44	61,11
	Desfavorable	10	41,67	2	18,18	5	38,48	5	20,83	22	30,56
	Total	24	100,00	11	100,00	13	100,00	24	100,00	72	100,00
Motivación	Favorable	2	8,33	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	2,78
	Regular	10	41,67	5	45,45	8	61,54	13	54,17	36	50,00
	Desfavorable	12	50,00	6	54,55	5	38,46	11	45,83	34	47,22
	Total	24	100,00	11	100,00	13	100,00	24	100,00	72	100,00
Escala	Favorable	2	8,33	2	18,18	0	0,00	1	4,17	5	6,94
	Regular	12	50,00	6	54,55	7	53,85	11	45,83	36	50,00
	Desfavorable	10	41,67	3	27,27	8	46,15	12	50,00	31	43,06
	Total	24	100,00	11	100,00	13	100,00	24	100,00	72	100,00
Innovación	Regular	10	41,67	10	90,91	9	69,23	15	62,50	44	61,11
	Desfavorable	14	58,33	1	9,09	4	30,77	9	37,50	28	38,89
	Total	24	100,00	11	100,00	13	100,00	24	100,00	72	100,00
Centralización de la toma de decisiones	Favorable	2	8,33	0	0,00	1	7,69	1	4,17	4	5,56
	Regular	13	54,17	7	63,64	8	61,54	15	62,50	43	59,72
	Desfavorable	9	37,50	4	36,36	4	30,77	8	33,33	25	34,72
	Total	24	100,00	11	100,00	13	100,00	24	100,00	72	100,00

FUENTE: Cuestionario de Clima Organizacional, aplicado 2017.

UNH: Universidad Nacional de Huancavelica

El clima organizacional ((funcionarios, directores, técnicos y auxiliares) con respecto a sus dimensiones, no existieron diferencias marcadas, identificando en primer lugar que la Autonomía fue REGULAR en; funcionarios 66,67% (16), técnicos 72,73% (8), directores 76,92% (10),

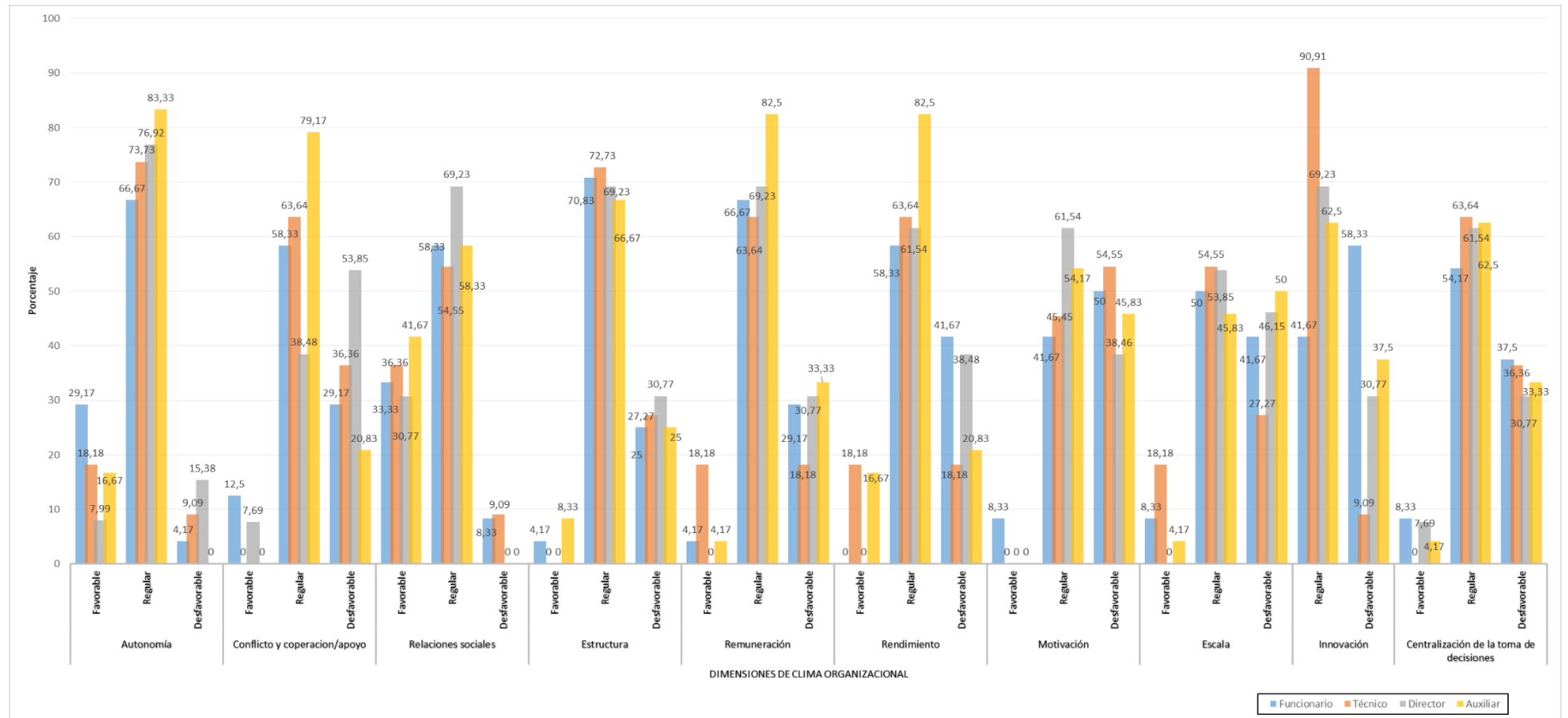
auxiliares 83,33% (20), conflicto y cooperación/apoyo también fue REGULAR en funcionarios 58,33% (14), técnicos 63,64% (7), auxiliares 79,17 (19) y DESFAVORABLE en directores con 53,85% (7), respecto a la relaciones sociales se observó REGULAR en, funcionarios 58,33%(14), técnicos 54,55% (6), directores 69,23% (9), auxiliares 58,33% (14), de igual manera la estructura fue REGULAR en; funcionarios 70,83% (17), técnicos 72,73% (8), directores 69,23% (9), auxiliares 66,67% (16), la remuneración fue REGULAR en; funcionarios 66,67% (16), técnicos 63,64% (7), directores 69,23% (9), auxiliares 62,50% (a5), respecto al rendimiento fue REGULAR en; funcionarios 56,33% 14), técnicos 63,64% (7), directores 61,54% (8), auxiliares 62.50% (15), asimismo la motivación se observó REGULAR en; directores 61,54%(8), auxiliares 54,17% (13) y DESFAVORABLE en, funcionarios 50;00% (12) y técnicos 54,55% (6), respecto al Estatus se observó REGULAR en; auxiliares 50,00% (12), de igual manera la innovación fue REGULAR en; técnicos 90,91% (10), directores 69,23% (9), auxiliares 62,50% (15) y DESFAVORABLE en funcionarios con 58,33% (14), y la centralización de la toma de decisiones fue REGULAR en; funcionarios 54,17% (13), técnicos 63,64% (7), directores 61,54% (8), auxiliares 62,50% (15), por lo que se afirmó que el personal administrativo considero con mayor predominio que las dimensiones del clima organizacional son regulares seguido de un porcentaje menor en el que consideraron desfavorable.

Se encontró similitud con respecto algunas dimensiones, Arias Jiménez, Milena-2005 en el Hospital nacional de Niños-Costa Rica, quien menciona a las jefaturas mejorar el estímulo a la excelencia, el trabajo en equipo y la solución de conflictos y analizar lo concerniente a: incentivos, reconocimientos, motivación del desempeño, evaluación objetiva del desempeño y condiciones físicas del trabajo. Así mismo Casas y otros-2003, en el Centro de Salud Manuel Bonilla (Disa callao /red Bonilla – la punta), encontraron que las deficiencias se derivan de una falta de motivación con el personal por considerar que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos devengados no corresponde con el esfuerzo demostrado en el trabajo.

López y otros-2003, concluyeron, que el análisis realizado en el Hospital de Victoria-Chile, quedo establecido que la percepción general que poseen los miembros de la organización con respecto al clima organizacional, en su totalidad fue regular, encontrándose de esta manera similitud de resultados en la Universidad Nacional de Huancavelica.

Asimismo, al confrontar aspectos teóricos de las dimensiones del clima organizacional, Martin y Colbs (1998), en referencia a la escuela Estructuralista, menciona que el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regularización del comportamiento individual. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Figura N° 01: Clima Organizacional y sus Dimensiones según Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica



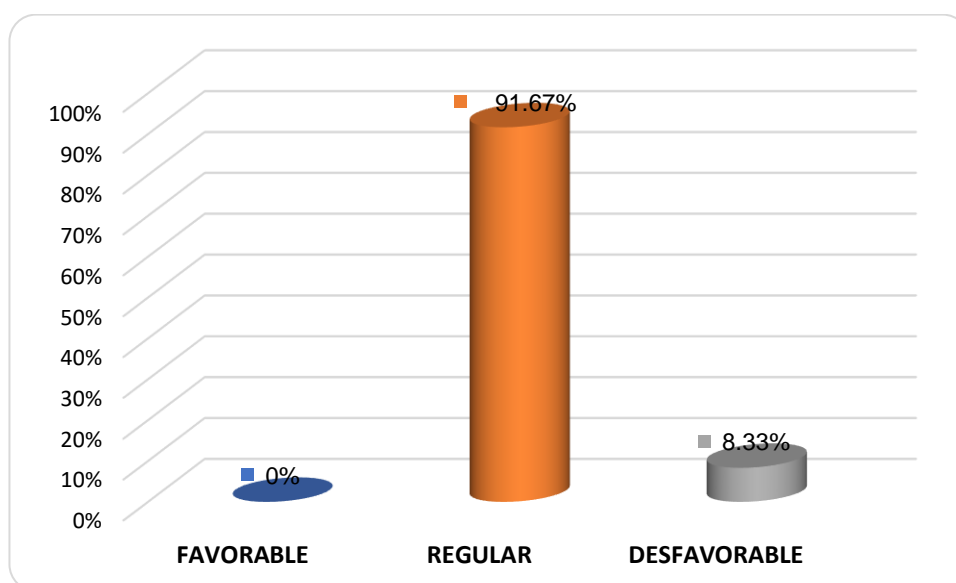
FUENTE: Tabla N° 01

Tabla 02. Clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica

CLIMA ORGANIZACIONAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FAVORABLE	0	0.00
REGULAR	66	91.67
DESFAVORABLE	6	8.33
TOTAL	72	100.00

FUENTE: Cuestionario de Clima Organizacional, aplicado 2017.

Figura N° 02: Clima Organizacional del personal administrativo



FUENTE: Tabla N° 02

Análisis e interpretación:

Según la tabla 02; el clima organizacional en la Universidad Nacional de Huancavelica, es REGULAR con 91.67 (66) y DESFAVORABLE en 8.33 (06).

Los resultados obtenidos reflejaron claramente que el clima organizacional en la Universidad Nacional de Huancavelica fue regular, esta existencia presupone una tendencia hacia el lado negativo de la percepción el cual está afectado por las normas institucionales y procedimientos administrativos (estructura), la falta de libertad para la toma de decisiones (autonomía), reconocimiento salarial inadecuado (remuneración), el cual configura una deficiencia entre las relaciones cordiales y apoyo mutuo entre los superiores y los subordinados (conflicto

y cooperación/apoyo) que conlleva a una falta de confianza y un ámbito de trabajo inadecuado, generando un clima de poca aceptabilidad y descontento por parte de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica, coincidiendo con Asesores y Consultores – 2008, quienes encontraron que el Instituto Nacional de Salud tienen un clima organizacional de tipo incierto, y el estudio de Huamán y otros – 2005, encontraron que en el primer nivel de salud en la localidad de Huancavelica, existió un clima organizacional desfavorable, del personal de salud de Santa Ana y Ascensión. López y Otros – 2003, concluyeron que el análisis realizado en el Hospital de Victoria – Chile, la percepción general sobre el clima organizacional que poseen los miembros de la organización fue regular

Así mismo, al confrontar aspectos teóricos, Brunet (1987) subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: **Escuela Gestalt y Escuela Funcionalista**, quien el pensamiento y comportamiento del individuo que depende del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales, juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestalista, argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestalista y la funcionalista se aplicaron al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los compartimientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea.

Martín y Colbs. (1998), mencionó respecto a las escuelas; Escuela Humanista, en que el clima organizacional, es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la

organización. La escuela sociopolítica y crítica, afirma, que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesionales tienen ante su organización.

Tabla 03. Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica

Dimensiones	Categoría	Desempeño Laboral								Total	
		Funcionario		Técnico		Directores		Auxiliares		fi	1%
		fi	1%	FI	1%	FI	1%	FI	1%		
Productividad	Superior al promedio	1	4,17	1	9,09	0	0,00	0	0,00	2	2,78
	Promedio	14	58,33	7	63,64	10	76,92	17	70,83	48	66,67
	Inferior al promedio	9	37,50	3	27,27	3	23,08	7	29,17	22	30,56
	Total	24	100,00	11	100,00	13	100,00	24	100,00	72	100,00
Características profesionales	Superior al promedio	3	12,50	0	0,00	0	0,00	2	8,33	5	6,94
	Promedio	11	45,83	8	72,73	8	61,54	14	58,33	41	56,94
	Inferior al promedio	9	37,50	3	27,27	3	23,08	7	29,17	22	30,56
	Inferior	1	4,17	0	0,00	2	15,38	1	4,17	4	5,56
Total	24	100,00	11	100,00	13	100,00	24	100,00	72	100,00	
Pericia	Superior al promedio	3	12,50	0	0,00	1	7,69	1	4,17	5	6,94
	Promedio	14	58,33	6	54,55	6	46,15	18	75,00	44	61,11
	Inferior al promedio	6	25,00	5	45,45	5	38,46	5	20,83	21	29,17
	Inferior	1	4,17	0	0,00	1	7,69	0	0,00	2	2,78
Total	24	100,00	11	100,00	13	100,00	24	100,00	72	100,00	

FUENTE: Cuestionario de Desempeño Laboral, aplicado 2017.

Análisis e interpretación:

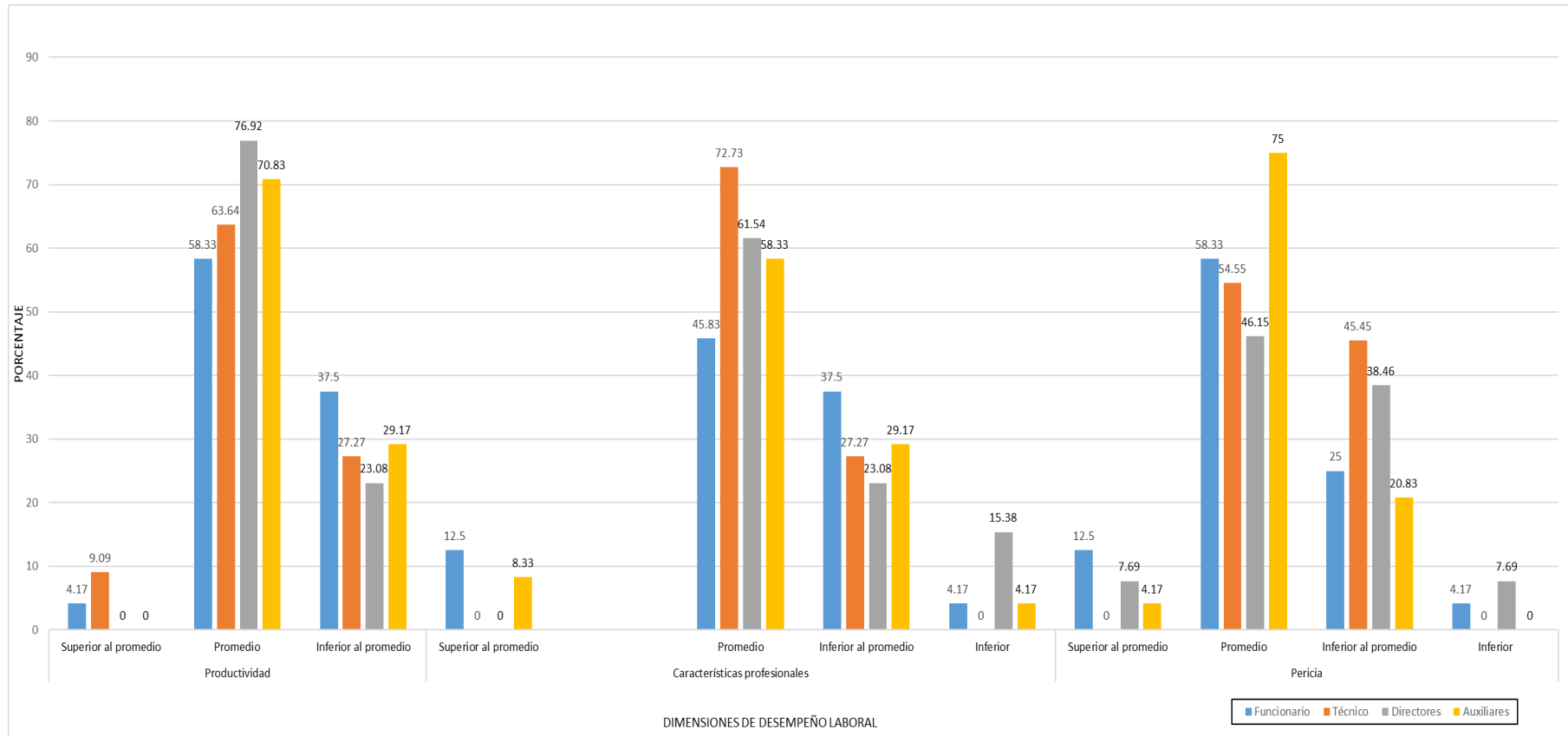
En el cuadro N° 03 de desempeño Laboral de la Universidad Nacional de Huancavelica en: funcionarios, directores, técnicos y auxiliares con respecto a su dimensiones, se identificaron: Productividad fue PROMEDIO en; funcionarios 58;33% (17), técnicos 63,64% (7), directores 76,92% (10), auxiliares 70;83% (17), asimismo las características personales fue PROMEDIO en; funcionarios 45,83% (11), técnicos 72,73% (8), directores

61,54% (8), auxiliares 58,33% (14), y la Pericia fue promedio en; funcionarios 58,33% (14), técnicos 54,55% (6), directores 46,15% (6), auxiliares 75,00% (18).

Estos resultados expresaron la capacidad del personal, para desempeñar sus funciones producidas en contextos variables, aplicando conocimientos esenciales, métodos, principios, información necesaria y suficiente que la persona posee y domina para lograr un desempeño competente y consistente en el tiempo, pero se debe tener en cuenta aquellos factores, que inciden para que el desempeño alcance valores no satisfactorios dentro de la institución. Según Nash, 1989, “los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de esta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos”. Esto significa que depende de los directivos en qué medida actualizan y motivan al personal para alcanzar mayor desempeño.

La evaluación del desempeño personal, se caracterizó porque tiene lugar en el contexto real de los servicios administrativos y verifica el comportamiento del profesional en cuanto a: (1) como organiza, retiene y utiliza los conocimientos adquiridos, (2) como organiza e integra el sistema de habilidades en la práctica y (3) como actúa y se interrelaciona con los demás integrantes del grupo básico de trabajo o equipo, el individuo, la familia y la comunidad.

Figura N° 03: Desempeño Laboral por Dimensiones y según Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica



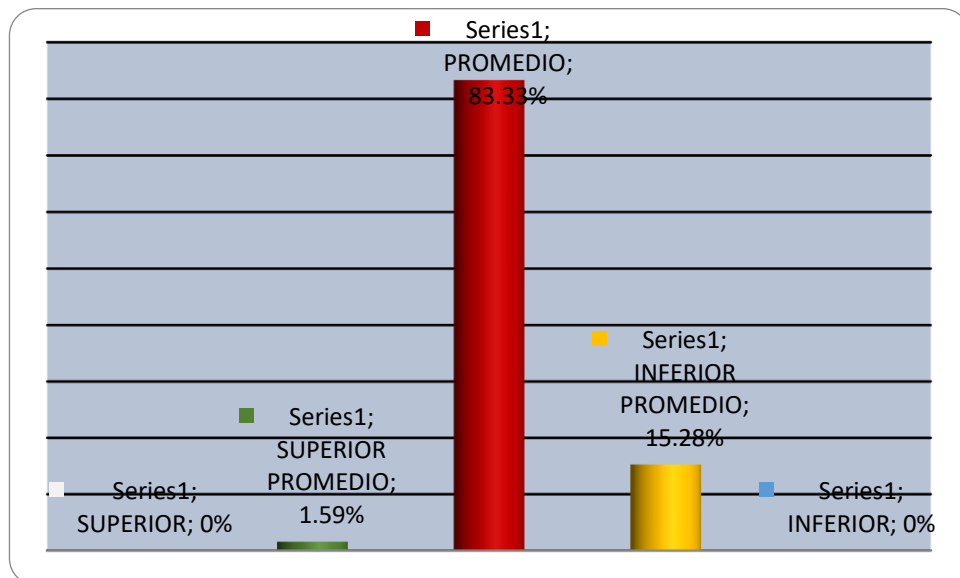
FUENTE: Tabla N° 03.

Tabla 04. Desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica

DESEMPEÑO LABORAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SUPERIOR	0	0.00
SUPERIOR	1	1.39
PROMEDIO		
PROMEDIO	60	83.33
INFERIOR	11	15.28
PROMEDIO		
INFERIOR	0	0.00
TOTAL	72	100.00

FUENTE: Cuestionario de Desempeño Laboral, aplicado 2017

Figura N° 04: Desempeño Laboral del Personal Administrativo



FUENTE: Tabla N° 04

Análisis e interpretación:

Según el cuadro N°. 04 se observó que, el 83.33% (60) del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, muestra un desempeño laboral PROMEDIO, un 15.28 % (11) un desempeño inferior al promedio y el 1.39 % (1) presenta un desempeño superior al promedio.

Cabe destacar que el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica reflejó PROMEDIO, debido a la aplicación de conocimientos cotidianos, que a pesar de alcanzar los niveles destacados para el desarrollo de sus funciones se limitaron en cumplir los requerimientos del trabajo lo que evidencia que, por necesidad de alcanzar una mejoría para superar los estándares de trabajo como; alcanzar la efectividad de las diferentes asignaciones, funciones y responsabilidades, expresar ideas de manera efectiva y solución sobre los conocimientos laborales que permiten cumplir o exceder las metas y estándares de la organización (productividad), así también, el desenvolvimiento del individuo a través de los principios laborales, cumplimiento de las necesidades tanto interno como externo de la institución, aportando ideas, criterios de situaciones creativas e innovadoras para solucionar los problemas del trabajo y apoyar constructivamente las ideas de los demás (características personales), del mismo modo la incorporación del trabajador, sus capacidades, el nivel alcanzado de sus conocimientos técnico y/o profesionales, y habilidades (pericia) para la superación de las diferentes áreas administrativas de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Así mismo, al confrontar aspectos teóricos acerca del desempeño laboral podemos mencionar: Chiavenato – 2000, “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

De la misma manera, Werther y Davis (1996), menciono que la Evaluación del Desempeño Laboral, es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del personal, constituyendo una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La evaluación del desempeño laboral es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Los resultados del desempeño laboral fueron el análisis de la totalidad de la estructura del proceso de trabajo y accionar de los profesionales, para definir los problemas que demandan la realización de un conjunto de

actividades, teniendo en cuenta condiciones de trabajo, así como las personales, que son determinantes en la calidad del desempeño, y en las que hay que profundizar al analizar los resultados evaluativos, a fin de determinar los problemas e identificar cuales requieren decisiones organizacionales y gerenciales, sobre los aspectos cognoscitivos, psicomotores y evolutivos de su actuación laboral, es en realidad una evaluación combinada de su competencia y desempeño profesional.

Tabla 05. Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica

CLIMA ORGANIZACIONAL	DESEMPEÑO LABORAL						TOTAL	
	SUPERIOR AL PROMEDIO		PROMEDIO		INFERIOR AL PROMEDIO			
	fi	f%	FI	f%	FI	f%	fi	f%
Favorable	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Regular	1	1,39	56	77,78	9	12,50	66	91,67
Desfavorable	0	0,00	4	5,56	2	2,78	6	8,33
Total	1	1,39	60	83,33	11	15,28	72	100,00

FUENTE: Instrumentos aplicados 2017.

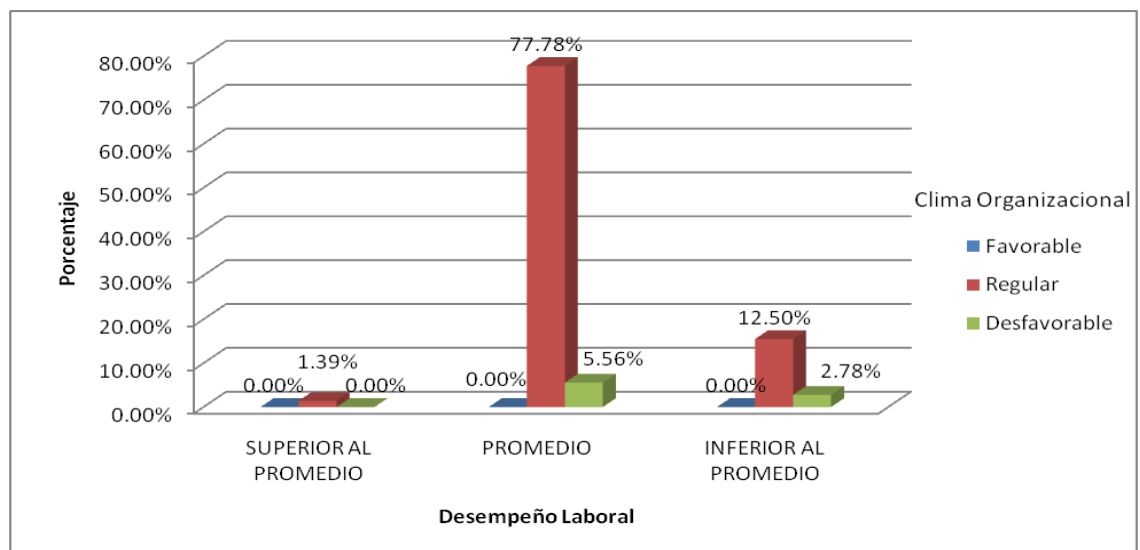
$$X^2 = 46,789$$

$$g.l. = 4$$

$$X^2_{(4;0,95)} = 9.49$$

$$sig. = 0.00$$

Figura N° 05: Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal administrativo



FUENTE: Tabla N° 05

Análisis e interpretación:

A la luz de estos resultados y teniendo en cuenta la relación de las variables se observó que el 77,78 % (56) del personal administrativo de la

Universidad Nacional de Huancavelica, presenta un clima organizacional **REGULAR** y un desempeño laboral **INFERIOR AL PROMEDIO**. El 5,56 % (4) presentó un clima organizacional desfavorable y un desempeño laboral en promedio El 2,78 % (2) presentó un clima organizacional desfavorable y un desempeño inferior al promedio. Y el 1,39 (1) presentó un clima organizacional regular y un desempeño laboral superior al promedio.

De esta manera se confirmó, que el clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica. Donde se observó en ellos que los puntajes máximos alcanzados en este estudio revelaron, un clima organizacional **REGULAR**, con la misma que se observó un desempeño laboral en **PROMEDIO** confirmando la influencia de dichas variables, respaldadas en las siguientes:

Likert, en su teoría de clima organizacional mencionó que el comportamiento de los subordinados fue causado por; el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales, que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. De la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes que reflejan el estado interno y la salud de una empresa, constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Por lo que mencionó, que los logros obtenidos por la organización, está en relación a las percepciones organizacionales, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

Menciono también, acerca del desempeño laboral, Milkovich y Boudreau 1994, quienes consideraron una serie de características entre ellas; las **capacidades, habilidades, necesidades y cualidades** que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones. Por lo que se puede decir que estos resultados son el reflejo de la dinámica existente entre la institución y los recursos humanos que esta posee.

Se mencionó también respecto a los factores del desempeño; **la satisfacción del trabajo**, según Davis y Newstrom 1991, planteo que, “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. **El autor estima**, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. Trabajo en equipo, significa que los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades y se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo y capacitación del trabajo, Drovett 1992 “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”.

Del mismo modo, Zabalza – 1996, asumió que el clima organizacional posee una amplia capacidad de influencia sobre los estados de vida y las formas de comportamiento que se desarrollan en la organización y sobre el proceso productivo en su conjunto. Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencia para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad. Lo que coincide con la realidad de estudio donde los estándares de desempeño laboral dependen de las percepciones organizacionales que brinda la institución.

Así mismo, Brunet, L.-2005 que señalo a los investigadores James y Jones los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista. La medida múltiple de los atributos organizacionales. La medida perceptiva de los atributos individuales y medida perceptiva de los atributos organizacionales. Del planteamiento presentado sobre las definiciones de termino, se refiere que el clima organizacional es: “El ambiente de trabajo

percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos. Así mismo “Furham y Goodstein parten del concepto de clima entendido como estado psicológico fuertemente afectado por condiciones organizacionales tales como sistemas, estructuras y conducta gerencial. También consideró que el clima impacta en el rendimiento individual y organizacional.

En tal sentido el clima organizacional en la Universidad Nacional de Huancavelica fue **REGULAR**, por lo que tuvo una tendencia hacia el lado negativo de la percepción, el cual fue afectado por las normas institucionales y procedimientos administrativos (estructura), la falta de libertad para la toma de decisiones (autonomía), reconocimiento salarial inadecuado (remuneración), el cual configura una deficiencia entre las relaciones cordiales y apoyo mutuo entre los superiores y sub ordinados (conflicto y cooperación/apoyo), que conlleva a una falta de confianza y un ámbito de trabajo inadecuado, generando un clima de poca aceptabilidad y descontento por parte de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica; de la misma manera el desempeño laboral en el personal administrativo fue **PROMEDIO**, lo cual reflejo la aplicación de conocimientos cotidianos, que a pesar de alcanzar los niveles destacados para el desarrollo de sus funciones se limitaron en cumplir los requerimientos del trabajo, los que estuvieron evidenciados, por la necesidad de alcanzar alguna mejoría para superar los estándares de trabajo como: superar la efectividad de las diferentes asignaciones, funciones y responsabilidades, expresar ideas de manera efectiva, sobre los conocimientos laborales que permitan cumplir o exceder las metas y estándares de la organización (productividad), así también, el desenvolvimiento del individuo a través de los principios laborales, cumplimiento de las necesidades tanto interno como externo de la institución, aportando ideas, criterios que generan situaciones creativas e innovadoras para solucionar los problemas del trabajo y apoyar constructivamente las ideas de los demás (características personales), del mismo modo la incorporación del trabajador, sus capacidades, el nivel alcanzado de sus conocimiento técnico y/o profesionales, y habilidades para la superación de las diferentes áreas administrativas.

CAPITULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. RESULTADOS

Considerando el diseño de la investigación, se ha procedido a realizar la medición de las dos variables en estudio con los correspondientes instrumentos de medición referidos al clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017; a continuación, se procedió a la recodificación de los datos para las dos variables de estudio.

Posteriormente la información modelada fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (medidas de tendencia central: media, mediana y moda, tablas de frecuencia simple y agrupada, diagrama de barras) y de la estadística inferencial, mediante la estadística de correlación de variables "r" de Pearson a fin de determinar la relación entre las variables y la significancia de la docimasia de la hipótesis se determinó con la prueba de t de student. Para la codificación de las variables se ha tenido en cuenta las normas de construcción del instrumento de medición, es decir sus correspondientes rangos de tal manera que se han identificado los puntos intervalos de las categorías.

Finalmente es importante precisar, que, para tener fiabilidad en los cálculos de los resultados, se procesó los datos con el programa estadístico IBM SPSS 23.0 (Programa Estadístico para las Ciencias Sociales), además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA.

DOCIMASIA DE HIPÓTESIS

SIGNIFICACIÓN ESTADÍSTICA DEL ANÁLISIS BIVARIADO CON REGRESIÓN LOGÍSTICA BINOMIAL

1. Hipótesis Estadística

H_{0j} : " X_j no incluye sobre Y: $\beta_j = 0$ "

Frente a la alternativa:

H_{1j} : " X_j influye sobre Y: $\beta_j \neq 0$ "

2. Nivel de significancia (α) y nivel de confianza (δ):

$$(\alpha) = 0,05 (5\%);$$

$$(\delta) = 1 - \alpha = 0,95 (95\%)$$

3. Función o estadística de prueba

$$p = \frac{1}{1+e^{-(\beta_0+\beta_1X_i+\beta_1X_i+\dots+\beta_5X_m)}} \quad q = \frac{1}{1+e^{(\beta_0+\beta_1X_i+\beta_1X_i+\dots+\beta_5X_m)}}$$

Dónde:

X : variable independiente

P=q (Y): Probabilidad de que ocurra un determinado suceso.

Q=Q (Y): Probabilidad de que no ocurra un determinado suceso.

E: representa la base de los logaritmos neperianos. (su valor es = 2,71828,..)

$\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_i$: coeficiencia del modelo.

5.2. ANÁLISIS INFERENCIAL Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.

Región crítica o de rechazo de la hipótesis nula:

Para la covariable, el test basado en el X^2 de Wald (QW), indica que el coeficiente es significativo, con un 95% de confiabilidad. Sobre la inclusión de interacción en el modelo de efecto principal, el coeficiente para la interacción resulto significativo asociado a un valor $P_{(value)}=0,000$ y un nivel de significación del 5%, correspondiente al test del cociente de verosimilitud con 1 grado de libertad.

Variable en la ecuación

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso	Constante	-1,705	,344	24,591	1	,000	,182
O							

		Chi-cuadrado	Gl	Sig.
Paso 1	Paso	46,789	2	,000
	Bloque	46,789	2	,000
	Modelo	46,789	2	,000

Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de la Cox Y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	9,023(a)	,513	,891

Valor calculado:

La regresión logística binomial es útil para situaciones en la que se desea clasificar sujetos con base en valores de variable predictiva. La especificación de las variables del modelo generado puede verse en los cuadros. En este tipo de regresión, los resultados se establecen en función de una categoría de comparación. En nuestro caso, seleccionamos como categoría de comparación para la variable dependiente de desempeño laboral es de opción “superior” e “inferior”. La gran ventaja de este tipo de técnica estadística es que permite conocer el impacto de la variable predictiva, y el efecto de las interacciones entre ellas. Permite, asimismo, mostrar de manera sintética las asociaciones entre variables y la calidad del modelo en su conjunto. Los datos fueron procesados con el paquete estadístico SPSS para Windows.

Bloque o: Bloque inicial**Tabla de clasificación (a,b)**

	Observado		Pronosticado		
			Actitud		Porcentaje
			desfavorable	favorable	correcto
Paso 0	Actitud	Desfavorable	55	0	100,0
		favorable	10	0	,0
	Porcentaje global				84,6

A = En el modelo de incluye una constante

B = El valor de corte es ,500

Variables en la ecuación

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 0	Constante	-1,705	,344	24,591	1	,000	,182

Variables que no están en la ecuación

			Puntuación	gl	Sig.
Paso 0	Variables	Nivel_conocim	57,544	2	,000
		Nivel_conocim(1)	6,047	1	,014
		Nivel_conocim(2)	8,480	1	,004
	Estadísticos globales		57,544	2	,000

Bloque 1: Método = Introducir**Prueba ómnibus sobre los coeficientes del modelo**

		Chi-cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	46,789	2	,000
	Bloque	46,789	2	,000
	Modelo	46,789	2	,000

Resumen de los modelos

Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	9,023(a)	,513	,891

A la estimación ha finalizado en el número de iteración 20 porque se han alcanzado las interacciones máximas. No se puede encontrar una solución definitiva.

El estadístico de chi-cuadrado es la diferencia en las -2 log verosimilitudes Entre el modelo final y el modelo reducido. El modelo reducido se forma omitiendo un defecto del modelo final. La hipótesis nula es que todos los parámetros de ese efecto son 0.

El modelo de regresión logística binomial resultó significativo en su conjunto ($P_{\text{value}} < 0.05$); se tiene buen predictor, según las pruebas de función de verosimilitud, de bondad de ajuste, del coeficiente de Nagelkerke (0,891).

Entre los principales resultados advertimos que las hipótesis confirmar, en base a lo que puede verse el coeficiente de la regresión (β) y el nivel de significación ($\text{sig} = P_{\text{value}} < 0,05$).

Decisión Estadística

Existe evidencia estadística suficiente para afirmar que el desempeño laboral como variable dependiente está asociada al clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica; entre las que tienen significancia estadística ($\text{sig} = P_{\text{value}} < 0,05$).

5.3. EL APORTE CIENTÍFICO DE LA INVESTIGACIÓN.

El aporte científico en este trabajo de investigación sobre qué tipo de relación existe entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017. Está centrado básicamente en que se ha resuelto un problema de investigación, concluyendo con la demostración de la hipótesis que luego de haber sido demostrada y probada científicamente pasa a ser una nueva teoría científica.

Luego del proceso de investigación nuestro aporte teórico científico es haber comprobado nuestras hipótesis: "Si, en la Universidad Nacional de

Huancavelica existe un clima organizacional positivo; entonces se obtendrá un buen nivel de desempeño laboral por parte de los trabajadores administrativos.”

Es hipótesis probada, se ha ajustado con la prueba de hipótesis, que no expresa particularmente que, existe evidencia estadística suficiente para afirmar que el desempeño laboral como variable dependiente está asociada al clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica; entre las que tienen significancia estadística ($\text{sig} = P_{\text{value}} < 0,05$).

En consecuencia, esta hipótesis probada matemáticamente pasa ser una nueva teoría científica que se debe sumar en forma sistemática a las ciencias administrativas y afines. Por otra parte, esta teoría servirá como base teórica para otros trabajos de investigación posteriores.

CONCLUSIONES

1. El Clima Organizacional tiene relación significativa con el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, puesto que; los comportamientos organizativos condicionan las actitudes y el comportamiento de los trabajadores administrativos,
2. El Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, es regular que, en términos porcentuales equivale al 91.67%; (66 servidores administrativos) y desfavorable en un 8.33% (06 trabajadores administrativos); lo que, presupone una tendencia hacia el lado negativo de la percepción, ocasionado por la vigencia de normas institucionales y procedimientos administrativos de corte vertical, los cuales configuran una deficiencia en cuanto a las relaciones cordiales que debe imperar en el desempeño de la gestión administrativa, trayendo como consecuencia; la falta de confianza, la poca aceptabilidad y el descontento en los trabajadores administrativos.
3. El Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica es; promedio en un 83.33% (60 trabajadores administrativos); el 15.28% (11 trabajadores administrativos), muestran un desempeño laboral inferior al promedio y el 1.59% (01 trabajador administrativo) muestra un desempeño laboral superior al promedio; los resultados precedentes son efecto de la aplicación de conocimientos cotidianos, motivo por el cual, los trabajadores administrativos se limitan a cumplir los requerimientos del trabajo en forma rutinaria.
4. El clima Organizacional que muestran las sesenta y seis unidades de análisis considerados en la presente tesis es regular, el cual representa porcentualmente el 91.67%; un trabajador administrativo se ubica en la escala superior promedio en cuanto al desempeño laboral, el cual porcentualmente equivale al 1.39%; 56 trabajadores administrativos se ubican en la escala promedio, con relación al desempeño laboral que, el términos porcentuales equivale al 77.80%; y, 09 trabajadores administrativos, se ubican en la escala inferior promedio en cuanto se refiere al desempeño laboral que en cifras porcentuales equivale al 12.5%.
5. En consecuencia queda demostrada nuestra hipótesis, que cuando existe un clima organizacional positivo; entonces se obtendrá un buen nivel de desempeño laboral por parte de los trabajadores administrativos, en este caso

en la Universidad Nacional de Huancavelica, la misma que matemáticamente se ha ajustado con la prueba de hipótesis, que nos expresa particularmente que, existe evidencia estadística suficiente para afirmar que el desempeño laboral como variable dependiente está asociada al clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica; entre las que tienen significancia estadística ($\text{sig} = P_{\text{value}} < 0,05$).

SUGERENCIAS

1. Difundir una política laboral; dinámica y participativa que, permita al personal administrativo, involucrarse y participar en el proceso de reorientación del clima organizacional y optimizar el desempeño laboral. La política laboral propicia deberá, proyectarse por toda la institución; a fin de capacitar al personal administrativo para trabajar sobre la importancia de estas como factores claves del éxito.
2. La Universidad Nacional de Huancavelica, instituciones públicas y/o privadas que, deseen institucionalizar un Clima Organizacional de cordialidad y armonía entre el Personal Administrativo, requieren contar con normas y procedimientos de gestión institucional que estén acorde con la naturaleza, fines y propósitos para las cuales fueron creadas; asimismo, es de necesidad contextualizar las mismas de acuerdo a la política administrativa establecida por el Estado peruano.
3. Las instituciones públicas y/o privadas que, tienen la visión y misión de que el personal administrativo a su cargo muestre y exprese un desempeño laboral eficiente y eficaz para lograr a plenitud las metas institucionales; necesariamente, requieren contar con conocimientos y estrategias actualizadas y operativas, los cuales garantizarán el cumplimiento cabal de sus funciones
4. Toda institución pública y/o privada, sí desea que, el personal administrativo muestre un desempeño laboral; eficiente, eficaz y competente, necesariamente requiere establecer y poner en práctica una política; clara, coherente y pertinente del Clima Organizacional.
5. El principio rector de toda institución pública y/o privada debe ser: El Clima Organizacional; pertinente, coherente y comprometido; trae consigo un desempeño laboral eficiente, eficaz y competente del personal administrativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera Vásquez, Víctor (2011), Tesis Doctoral Liderazgo y Clima de Trabajo en las Instituciones de la Fundación Creando Futuro, en la ciudad de Chile.
- Aguado, R. J. (2004) Cultura Organizacional en línea de documento electrónico de Internet publicado en octubre del 2004. Disponible en: www.terra.com.mx.
- Aguilar, M., Pereyra, L y Alcázar, R. (2004) Clima, Cultura, Cambio y Desarrollo Organizacional en línea. Documento electrónico de Internet. Publicado en septiembre del 2004. Disponible en: www.gestiopolis.com/recursos/documentos.
- Arévalo, J. (2004) Importancia de la Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes en la Eficacia del Personal Civil en el Contexto Militar en línea. Documento electrónico de Internet. Publicado en septiembre del 2004. Disponible en: www.Monografis.com.
- Argyris (1958) Clima y Cultura Organizacional <https://document.unirioja.es/download/articulo/2486886> pdf.
- Bowers y Taylor (1970) Medición del Clima dentro de las Organizaciones, revistas.umanizales.edu.com.
- Bustos, P., Miranda, M. y Peralta, R. (2004) Clima Organizacional, en línea. Documento electrónico de Internet. Publicado en septiembre del 2004. Disponible en: www.gestiopolis.com/recursos/documentos.
- Brunet, L. (1987) El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Editorial Trillas, México.
- Brunet, L. (2006) El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Editorial Trillas, México.
- Caligiore Corrales, I. Y Díaz Sosa, J. A. (2003) Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la Universidad de los Andes ULA. Venezuela, 2003.
- Castillo, C., Del Pino, N. y Espinoza, V. (2004) Cultura y Clima Organizacional en línea. Documento electrónico de Internet. Publicado en septiembre del 2004. Disponible en: [www.rppnet.com.ar/cultura organizacional](http://www.rppnet.com.ar/cultura%20organizacional).
- Carrasco Díaz, S. (2009) metodología de investigación científica (2da.Edición) Lima: San Marcos.
- Cervera Cajo, Luz Emérita (2012) Tesis Doctoral Liderazgo Transformacional del Director y su Relación con el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos

- Chiavenato, Idalberto. (2000) Administración de Recursos Humanos (5ta.edición) México: Nomos S. A.
- Davis y Newstrom (1991) Comportamiento Humano en el Trabajo. 13va edición.
- De Souza, A. Cultura Organizacional en línea. (2004) Documento electrónico de Internet. Publicado en octubre del 2004. Disponible en: www.pa_partners.com.
- Dessler, G. (1993) Organización y Administración. Enfoque Situacional. México Editorial Prentice – Hall.
- Drovett (1992) Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2573481.pdf>.
- Eduardo Guadalupe Chávez carrillo (2010) Tesis Doctoral El Clima de Trabajo, Generado por la Cultura Organizacional y su Influencia como Determinante en el Comportamiento del Personal Docente y Administrativo de la Escuela Superior de Educación Física de la UAS (Universidad Autónoma de Sinaloa).
- Goncalves, A. P. (2004) Dimensiones del Clima Organizacional, en línea. Documento electrónico de Internet. Publicado en septiembre del 2004. Disponible en: [www.calidad.org.articles](http://www.calidad.org/articles).
- Goncalves, A. P. (2004) Fundamentos del Clima Organizacional Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC) en línea. Documento electrónico de Internet. Publicado en mayo del 2004. Disponible en: <http://www.calidad.org/alexis.htm>.
- Halpin y Crofts. (1998) El Clima Organizacional en: [www.mitecnologico.com/Mainm/Clima Organizacional](http://www.mitecnologico.com/Mainm/Clima%20Organizacional).
- Harold, K. (2000). Administración. (9na.ed.) México: Marco Antonio.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2007) Metodología de la Investigación (4ta.ed) México: Ultra.
- Jaime, M. T. (2000) Administración de Recursos Humanos (1ra.ed.) Buenos Aires: Quebecos S. A.
- José Alfredo Mansilla Garayar (2007), Tesis Doctoral Influencia del Estilo Directivo, el Liderazgo Estratégico y la Gestión Eficaz de Tres Directores en el Rendimiento Promedio de los Estudiantes de la Cohorte Educativa 2001–2005 en la Institución Inmaculada Concepción. Los Olivos, Lima – Perú
- Keith, D. Y. Jhon, W. (2000) Comportamiento Humano en el Trabajo (10va.ed.) México.
- Likert, R. & Gibson, J. (1986) Nuevas Formas para solucionar Conflictos. Trillas.

- Likert (1968) Clima Organizacional. Disponible en servicio.bc.vc.edu.ve/multidisciplinarias/educación-en-valores.pdf.
- Likert. (2009) Teoría del Clima Organizacional. Disponible en: <http://www.Conocimientosweb.net/zip/article.1578.html>.
- Litwin y Stringer. (1968) Clima Organizacional Disponible en: [//www.buenastareas.com/ensayosTeoría-De-Litwin-y-Stringer-Clima267721.html](http://www.buenastareas.com/ensayosTeoría-De-Litwin-y-Stringer-Clima267721.html).
- Martín Bris, M. (2002) Planificación de Centros Educativos Organización y Calidad (1ra.ed.) México: sn.
- Martin, M y Colbs.,. (1998) Clima de Trabajo y Participación en las Organizaciones y Funcionamiento de los Centros de Educación Infantil, Primaria y Secundaria. España Ministerio de Educación y Cultura.
- Milkovich y Boudreau (1994) Dirección y Administración de Recursos Humanos, edición Liberoamericana 1994.
- Montalvo, W (2011) Tesis El Desempeño Docente y Rendimiento Académico en el Curso de Aritmética: Conjuntos, Lógica Proposicional del Cuarto Grado de Secundaria de la I.E. Pamer Zarate San Juan de Lurigancho – 2014.
- Litwin y Stringer (1968) Una herramienta para medir Clima Organizacional. Disponible en climaorganizacional/yulaimaduque.blogspot.com.
- Palomino, R. A. Cultura Organizacional en línea. Documento electrónico de Internet. Publicado en septiembre del 2004. Disponible en: www.sht.ar/archivo.
- Peiró, J.M. (1990). Psicología de la Organización (4ta.ed.) Madrid: sn.
- Pérez Sullcaray, W. (2012). Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Acoria - Huancavelica, periodo 2012. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Perrazo, C. D. (2000) La Cultura Organizacional en el Entorno Universitario. Revista de Investigación, 62-75.
- Pritchard y Karasick (1973) Metodología de la Educación del Clima Organizacional. Pp 126-146.
- Quispe Roca, E. C., & Tito Ccanto, C. R. (2013). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal de la Oficina Departamental de Estadística e Informática Huancavelica. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.

- Robbins, S. (1997). Comportamiento Organizacional (10va.edición) México: Prentice Hall.
- Robbins y Stephen. (1998). Fundamentos de Administración. México: DF Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson
- Sánchez Carlessi, H. (1996) Metodología y Diseño de Investigación Científica (2da.ed.) Lima: Mantaro Perú.
- Schneider (1975) Clima y Cultura Organizacional. Disponible en www.unicauca.edu.co/porit_an/imagenes_3noanteriores*No../articulo6 pdf.
- Soto Quispe, J. (2012). "Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli - Huancavelica Periodo 2012. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Strauss (1981) El Desempeño Laboral en el Departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria. Vol. III núm., 3 septiembre, 2002 p.p. 486-496- Universidad del Zulia.
- Taipe. (2009). Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Sede Central- Área Administrativa del Gobierno Regional de Huancavelica en el año 2009. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Taguiri. (1968) Clima y Cultura Organizacional: ¿Dos Constructos para Explicar un mismo Fenómeno?. Disponible en: <http://www.calidad.org/alexis.htm>.
- Werther y Davis (1996) Comportamiento del Consumidor. Editorial: Mac Graw. Hill. Edición: Quinta. País: México. Año 1996.
- Werther. W. & Davis K. (1999) Administración de Personal y de Recursos. México.
- Willner, MONTALVO FRITAS (2011), Tesis Doctoral "El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del Nivel de Educación Secundaria de la UGEL 15 de Huarochirí-2008
- Velásquez Fernández, R. y Rey Córdova, N. (2005) Metodología de investigación Científica (1ra.ed.) Perú: San Marcos.

Anexos

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

FORMULACION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	SISTEMA DE HIPOTESIS	METODOLOGIA	VARIABLE
¿Cómo se relaciona el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017?	<p>OBJETIVO GENERAL: Determinar la relación, entre el clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar el clima organizacional en la Universidad Nacional de Huancavelica. - Establecer el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica 	<p>Hipótesis de investigación (Hi): El clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica.</p> <p>Hipótesis Nula (Ho): El clima organizacional no influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. TIPO DE INVESTIGACION: Básica 2. NIVEL DE INVESTIGACION: Descriptivo 3. METODO CIENTIFICO: Explicativo 4. TECNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS: Variable dependiente: Clima Organizacional Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Variable independiente: Desempeño Laboral Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario 5. DISEÑO DE INVESTIGACION: No experimental; transversal explicativa. 6. Influye O1 → O2 O1 = Medición del Clima Organizacional O2 = Medición del Desempeño Laboral → = Influencia 7. POBLACION, MUESTRA Y MUESTREO: 8. Población: Personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica = 101 Muestra: Nº = 72 personas Muestreo: Probabilístico aleatorización simple 9. TECNICA DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS 10. Estadística descriptiva e inferencial 11. AMBITO DE ESTUDIO. Universidad Nacional de Huancavelica 	<p>Variables de estudio: Variable independiente: Clima Organizacional</p> <p>Variable Dependiente: Desempeño Laboral Variables Intervinientes:</p> <p>Variables de Control:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad • Sexo • Servicio • Años de servicio • Condición laboral

AUTORIZACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Huancavelica, 20 de julio del 2017.



Señor:

C.P.C. HUGO RAUL RAMIREZ RIVERA

Director de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Huancavelica.

P R E S E N T E . -

ASUNTO: SOLICITO AUTORIZACION PARA APLICAR ENCUESTA DE PROYECTO DE TESIS.

Es sumamente grato dirigirme a usted para saludarle cordialmente, a la vez solicitarle por intermedio de su despacho, autorización para la aplicación de dos encuestas (Clima Organizacional y Desempeño Laboral), del proyecto de tesis titulado "El Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017"

Proyecto que consiste en evaluar la relación que tiene el Clima Organizacional con el Desempeño laboral, para ello debo de aplicar encuesta a los trabajadores administrativos de la UNH.

Es espera de su amable atención al presente, aprovecho la oportunidad para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente;

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Luz Angélica Huamán Olarte".

Luz Angélica Huamán Olarte

Responsable Investigador

ANEXO 02: CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento informado es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella; como participantes.

La presente investigación es conducida por Luz Angélica Huamán Olarte, de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan (UNHEVAL). La meta de este estudio es la realización de la Tesis “El Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017”, con el fin de obtener de maestría en Gestión Pública.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá completar dos encuestas (Clima Organizacional y Desempeño Laboral). Esto tomara aproximadamente 30 minutos de su tiempo.

La participación de este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoge será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a los cuestionarios están codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en el. Igualmente puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la encuesta le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacerlo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Yo, trabajador administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica en calidad de FUNCIONARIO, acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Luz Angélica HUAMÁN OLARTE, he sido informado (a) de que la meta de este estudio es la realización de la tesis “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA, 2017”, con el fin de obtener el grado de Maestría en gestión Pública.

Me han indicado que tendré que responder dos cuestionarios de preguntas (Clima Organizacional y Desempeño Laboral), en 30 minutos.

Reconozco que la información que el suscrito brinde en el desarrollo de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los que este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno de mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido.

Huancavelica 24 de julio de 2017.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento informado es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella; como participantes.

La presente investigación es conducida por Luz Angélica Huamán Olarte, de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan (UNHEVAL). La meta de este estudio es la realización de la Tesis “El Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017”, con el fin de obtener de maestría en Gestión Pública.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá completar dos encuestas (Clima Organizacional y Desempeño Laboral). Esto tomara aproximadamente 30 minutos de su tiempo.

La participación de este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoge será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a los cuestionarios están codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en el. Igualmente puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la encuesta le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacerlo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Yo, trabajador administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica en calidad de DIRECTOR, acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Luz Angélica HUAMÁN OLARTE, he sido informado (a) de que la meta de este estudio es la realización de la tesis “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA, 2017”, con el fin de obtener el grado de Maestría en gestión Pública.

Me han indicado que tendré que responder dos cuestionarios de preguntas (Clima Organizacional y Desempeño Laboral), en 30 minutos.

Reconozco que la información que el suscrito brinde en el desarrollo de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los que este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno de mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido.

Huancavelica 24 de julio de 2017.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento informado es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella; como participantes.

La presente investigación es conducida por Luz Angélica Huamán Olarte, de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan (UNHEVAL). La meta de este estudio es la realización de la Tesis “El Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017”, con el fin de obtener de maestría en Gestión Pública.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá completar dos encuestas (Clima Organizacional y Desempeño Laboral). Esto tomara aproximadamente 30 minutos de su tiempo.

La participación de este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoge será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a los cuestionarios están codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en el. Igualmente puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la encuesta le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacerlo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Yo, trabajadora administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica en calidad de TECNICO, acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Luz Angélica HUAMÁN OLARTE, he sido informado (a) de que la meta de este estudio es la realización de la tesis “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA, 2017”, con el fin de obtener el grado de Maestría en gestión Pública.

Me han indicado que tendré que responder dos cuestionarios de preguntas (Clima Organizacional y Desempeño Laboral), en 30 minutos.

Reconozco que la información que el suscrito brinde en el desarrollo de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los que este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno de mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido.

Huancavelica 24 de julio de 2017.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento informado es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella; como participantes.

La presente investigación es conducida por Luz Angélica Huamán Olarte, de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan (UNHEVAL). La meta de este estudio es la realización de la Tesis “El Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017”, con el fin de obtener de maestría en Gestión Pública.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá completar dos encuestas (Clima Organizacional y Desempeño Laboral). Esto tomara aproximadamente 30 minutos de su tiempo.

La participación de este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoge será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a los cuestionarios están codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en el. Igualmente puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la encuesta le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacerlo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Yo, identificada con D.N.I. 40137288, trabajadora administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica en calidad de AUXILIAR (Secretaria), acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Luz Angélica HUAMÁN OLARTE, he sido informado (a) de que la meta de este estudio es la realización de la tesis “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA, 2017”, con el fin de obtener el grado de Maestría en gestión Pública.

Me han indicado que tendré que responder dos cuestionarios de preguntas (Clima Organizacional y Desempeño Laboral), en 30 minutos.

Reconozco que la información que el suscrito brinde en el desarrollo de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los que este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno de mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido.

Huancavelica 24 de julio de 2017.

ANEXO 03: INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

I. DATOS GENERALES:

1.1. Título de la Tesis: **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA, 2017”**

1.2. Variable de Estudio: CLIMA ORGANIZACIONAL

1.3. Del encuestado:

- 1.3.1. Profesión: -----
 1.3.2. Edad: ----- años
 1.3.3. Sexo: -----
 1.3.4. Puesto que ocupa: -----
 1.3.5. Condición laboral: -----
 1.3.6. Tiempo que trabaja en la UNH: -----
 1.3.7. Lugar y fecha: -----

II. ESCALA DE VALORACION DE RESULTADOS:

1. Siempre
2. La mayoría de las veces sí.
3. Algunas veces sí; algunas veces no.
4. la mayoría de las veces no.
5. Nunca

INSTRUCCIONES. - Señor (a), a continuación, te proponemos una serie de enunciados relacionados con lo que viene a ser el “Clima Organizacional” en el área administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica, te suplico que los leas con tranquilidad y detenimiento; luego quisiera que marques en el recuadro de la escala de valoración con un ASPA (X) según tu punto de vista. La respuesta que usted propone debe ser lo más sincero posible. Cada pregunta debe tener solamente una respuesta. La presente encuesta es anónima.

III. CONTENIDOS DE LA ENCUESTA:

Nº.	REACTIVOS	Siempre	La mayoría de las veces si	La mayoría de las veces si, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
1	¿Expresas tus ideas con libertad, aunque existan ideas contrarias u opuestas a la tuya?					
2	¿Resuelves las dificultades laborales, sin necesidad de ayuda de tu jefe?					
3	¿Trabajas pensando que tú eres un miembro de un equipo de trabajo?					
4	¿Coordinas las actividades de tu trabajo con tu jefe y tus demás compañeros?					
5	¿Sabes a dónde acudir, cuando tienes alguna dificultad con tus labores que tienes que cumplir?					
6	¿El lugar donde trabajas está libre de incomodidades u obstáculos?					
7	¿Tus compañeros (as) de trabajo, acostumbran a criticar negativamente sobre cualquier asunto o tema?					
8	¿Tienes fácil acceso para comunicarte con tu jefe inmediato?					
9	¿Recibes maltrato o acoso en tu centro de trabajo?					
10	¿En tu centro de trabajo, te respetan tus compañeros?					
11	¿En tu centro de trabajo te guarda respeto tu jefe?					
12	¿Conoces la Misión y Visión de la institución donde trabajas?					
13	¿Comprendes los significados de la Misión y Visión de la institución donde trabajas?					

14	¿Cumples con lo dispuesto en el ROF y MOF de la Oficina o Unidad donde trabajas?					
15	¿Las autoridades de la institución donde trabajas, cumplen con evaluar tu desempeño laboral?					
16	¿Te sientes satisfecho con la oficina o unidad donde trabajas?					
17	¿Cuentas con los medios o herramientas necesarias para cumplir tus tareas encargadas?					
18	¿El equipo que tú utilizas, recibe el mantenimiento oportuno?					
19	¿La cantidad de trabajadores de tu oficina o unidad donde trabajas es suficiente?					
20	¿El sueldo que tú recibes está de acuerdo con tu experiencia o competencia?					
21	¿La Dirección Universitaria de Personal cumple con evaluar tu rendimiento laboral?					
22	¿Recibes capacitación y/o evaluación en el área en que tú te desempeñas?					
23	¿Compartes tus experiencias y conocimientos laborales con tus compañeros (as) de trabajo?					
24	¿Te sientes conforme con los beneficios sociales que te brinda la institución (EsSalud, retiro, vacaciones)					
25	¿El trato de tu jefe inmediato, es igual para ti y para tus demás compañeros de trabajo?					
26	¿Tu jefe inmediato superior, te tiene bien informado de las labores que debes hacer en tu centro de trabajo?					
27	¿Tu jefe inmediato, te da confianza al darte funciones de tu especialidad?					
28	¿Tienes tiempo para que puedas reflexionar y mejorar tu trabajo que te encargan?					
29	¿Tu jefe inmediato superior, te alienta y apoya para que te capacites y/o actualices?					
30	¿Te dan facilidades y oportunidades para que te superes profesional y técnicamente en el área donde trabajas?					
31	¿Los cursos o ciclos de capacitación que te ofrecen te benefician en las tareas que cumples en tu oficina?					
32	¿Tu jefe inmediato superior, se preocupa por racionalizar las tareas que haces de acuerdo a tu experiencia?					
33	¿Las dificultades encontradas en la oficina o unidad donde trabajas, los solucionan en grupo?					
34	¿Cuentas con la hoja de funciones, de acuerdo a tu puesto de trabajo?					
35	¿Con tus compañeros (as) de trabajo conversas, sobre lo que es el "Clima Organizacional"?					
36	¿El personal administrativo, se identifica como integrante de la Universidad Nacional de Huancavelica?					

GRACIAS POR TU APOYO

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

I. DATOS GENERALES:

1.1. Título de la Tesis: **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA, 2017”**

1.2. Variable de Estudio: DESEMPEÑO LABORAL

1.3. Del encuestado:

- 1.3.1. Profesión: -----
 1.3.2. Edad: ----- años
 1.3.3. Sexo: -----
 1.3.4. Puesto que ocupa: -----
 1.3.5. Condición laboral: -----
 1.3.6. Tiempo que trabaja en la UNH: -----
 1.3.7. Lugar y fecha: -----

II. OBJETIVO:

Identificar el nivel de desempeño laboral del personal administrativo que trabaja en la Universidad Nacional de Huancavelica, periodo 2010-2011; con el propósito de garantizar el análisis de resultado de la tesina.

III. ESCALA DE VALORACION DE RESULTADOS:

1. Si
2. No
3. A veces

INSTRUCCIONES. - Señor (a), a continuación, te proponemos una serie de enunciados relacionados con lo que viene a ser el “Desempeño Laboral” en el área administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica, te suplico que los leas con tranquilidad y detenimiento; luego quisiera que marques en el recuadro de la escala de valoración con un ASPA (X) según tu punto de vista. La respuesta que usted propone debe ser lo más sincero posible. Cada pregunta debe tener solamente una respuesta. La presente encuesta es anónima.

IV CONTENIDOS DE LA ENCUESTA:

Nº.	REACTIVOS	Si	No	A veces
1	¿Asistes puntualmente a tu Centro de Trabajo??			
2	¿Cumples en forma oportuna con las funciones encomendadas?			
3	¿Respetas las técnicas de redacción al elaborar los documentos?			
4	¿Cumples en forma responsable las actividades encargadas por tu jefe inmediato superior?			
5	¿Tus compañeros de trabajo, realizan observaciones a los trabajos que tú haces, con la finalidad de mejorarlo?			
6	¿Comentas o conversas sobre los trabajos que haces en tu oficina?			
7	¿Demuestras seguridad para resolver problemas laborales que se te presentan?			
8	¿Recibes apoyo oportuno de tus compañeros de trabajo, cuando tú se lo solicitas?			
9	¿Tus compañeros de trabajo, participan en acciones de mejora para la institución?			
10	¿Entre compañeros de trabajo practican el Inter aprendizaje?			
11	¿Respetas las medidas de seguridad que dispone la institución, durante el desempeño de tus funciones?			
12	¿Trabajas en coordinación permanente con tus compañeros de oficina o unidad?			
13	¿Cumples en forma disciplinada con las funciones encomendadas por tu jefe inmediato superior?			
14	¿Conoces el contenido del ROF y MOF de la oficina o unidad donde trabajas?			
15	¿Cumples con lo establecido en el ROF y MOF de la oficina o la unidad donde trabajas?			
16	¿Las actividades diarias que tú realizas en tu oficina, esta propuesto con anticipación?			
17	¿Demuestras una actitud de amabilidad al atender al público usuario?			
18	¿Realizas el seguimiento y control de los documentos tramitados en forma oportuna?			
19	¿Cuidas los equipos y materiales con las cuales cuenta la oficina o unidad donde trabajas?			
20	¿Utilizas en forma adecuada y racional el material de escritorio al cumplir tus funciones encomendadas?			
21	¿Prestas atención y respeto, cuando el público usuario te solicita le atiendas?			

22	¿Respetas las normas que regulan la actividad administrativa de tu función encomendada?			
23	¿Durante las horas de trabajo, estas en forma permanente en tu puesto de trabajo?			
24	¿De tiempo en tiempo, cambias las formas de cumplir tus tareas encargadas?			
25	¿Cumples tu trabajo en forma rutinaria?			
26	¿Propones nuevas formas de cumplir tu trabajo a tu jefe inmediato o compañero (a) de oficina?			
27	¿Te esmeras en atender de la mejor forma al público usuario?			
28	¿Sugieres a tus compañeros de trabajo, formas o maneras de mejorar la atención al público usuario?			
29	¿Tus compañeros de trabajo, te motivan para que participes en ciclos o cursos de capacitación y/o especialización?			
30	¿En las reuniones entre compañeros (as) de trabajo predomina la armonía durante la conversación?			
31	¿Es fácil la comunicación entre el personal administrativo y los jefes de las unidades jerárquicamente superiores?			
32	¿Cuándo se presentan problemas laborales en la oficina o unidad donde trabajas, propones soluciones positivas?			
33	¿Aceptas con facilidad los cambios propuestos por tu jefe inmediato superior cuando te encarga realizar trabajos?			
34	¿Propones alternativas de solución fáciles de cumplir, cuando se presentan problemas en tu centro de trabajo?			

GRACIAS POR SU APOYO

EVALUACIÓN DE LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para determinar la validez estadística del instrumento de medición (cuestionario de clima organizacional), se realizó mediante el método de juicio de expertos es decir a través de las pruebas estadísticas como: la Binomial para cada ítem (10) de la escala dicotómica y de la Z de gauss para la aceptación total del instrumento al 5% de significancia estadística.

PRUEBA DE ESCALA DICOTOMICA

Para la respectiva prueba, seguiremos el esquema formal de 5 pasos para la respectiva prueba.

1. Sistema de Hipótesis

Hipótesis Nula: $H_0 : P = 50\%$

Hipótesis Alternativa: $H_1 : P > 50\%$

Donde P es el porcentaje de respuestas de los jueces que consideran el ítem de la escala dicotómica como adecuada. La hipótesis alternativa indica que si el ítem de la escala es adecuado (se acepta), entonces la opción favorable de la mayoría de los expertos debe ser superior al 50%, pues la calidad de los ítems se caracteriza como "adecuado" o "inadecuado".

2. Nivel de significancia (α) y el nivel de confianza (φ)

$\alpha = 5\%$

$1 - \alpha = \varphi = 95\%$

3. Función de Prueba

Si la hipótesis nula es verdadera, la variable X tiene distribución binomial con $n=5$ (número de expertos consultados) y $P=50\%$.

4. Regla de Decisión:

Para este caso se rechazaría la hipótesis nula a favor de la hipótesis alterna si el valor de:

$$P = P [X \geq x \text{ cuando } p = 0,05]$$

Resulta menor que el nivel de significancia $\alpha = 0,05$

5. Valor calculado (VC):

$$P = P [X \geq x \text{ cuando } P = 0,05] = \sum_k^8 C_k^8 (0,5)^k (0,5)^{8-k}$$

El cálculo de esta probabilidad acumulada hacia la derecha se obtiene a partir de la tabla de distribución Binomial

6. Decisión Estadística

Para hacer la decisión estadística de cada ítem, se compara el valor de la significancia con el valor de $\alpha = 5\%$ de acuerdo a la correspondiente regla de decisión. En la siguiente tabla podemos observar los correspondientes datos estadísticos de los 10 ítems correspondientes.

Estadísticos descriptivos

ITEM	N	Media	Desviación típica
1	8	,88	,354
2	8	,88	,354
3	8	,88	,354
4	8	1,00	,000
5	8	1,00	,000
6	8	1,00	,000
7	8	,88	,354
8	8	1,00	,000
9	8	,88	,354
10	8	1,00	,000

Fuente: Escala Dicotómica para Juicio de expertos

Como podemos observar la media varía entre 0,88 y 1,00 mientras que la desviación estándar asume valores muy pequeños de 0,354 y 0,000. Lo cual implica poca dispersión en los datos.

Los correspondientes niveles de significancia de la prueba lo obtendremos en la última columna de la siguiente tabla:

Docimacia de la Hipótesis: Modelo Binomial

ITEM	Categoría	N	Proporción observada	Proporción de prueba	Significancia (unilateral)	
1	Grupo 1	Si	7	,88	,50	3,52%
	Grupo 2	No	1	,13		
	Total		8	1,00		
2	Grupo 1	Si	7	,88	,50	3,52%
	Grupo 2	No	1	,13		
	Total		8	1,00		
3	Grupo 1	Si	7	,88	,50	3,52%
	Grupo 2	No	1	,13		
	Total		8	1,00		
4	Grupo 1	Si	8	1,00	,50	0,39%
	Total		8	1,00		
5	Grupo 1	Si	8	1,00	,50	0,39%
	Total		8	1,00		
6	Grupo 1	Si	8	1,00	,50	0,39%
	Total		8	1,00		
7	Grupo 1	Si	7	,88	,50	3,52%
	Grupo 2	No	1	,13		
	Total		8	1,00		
8	Grupo 1	Si	8	1,00	,50	0,39%
	Total		8	1,00		
9	Grupo 1	No	1	,13	,50	3,52%
	Grupo 2	Si	7	,88		
	Total		8	1,00		
5	Grupo 1	Si	8	1,00	,50	0,39%
	Total		8	1,00		

Fuente: Escala Dicotómica para juicio de Expertos

Como podemos observar para los ítems 1, 2, 3, 7 y 9 se ha obtenido un valor de significancia de 3,52% que es menor de 5%, es decir $3,52\% < 5\%$ por lo que concluimos que los ítems son significativos por lo que existe razón para rechazar H_0 y acepta H_1 .

De manera análoga para los ítems 4, 5, 6, 8 y 10 se han obtenido niveles de significancia de $0,39\% < 5\%$ por lo que concluimos que los ítems son altamente significativos por lo que rechazamos H_0 y acepta H_1 .

1. Hipótesis estadística:

Hipótesis Nula: $H_0 : P = 50\%$

Hipótesis Alternativa: $H_a : P > 50\%$

De donde:

P es el porcentaje de respuestas de los jueces que consideran los ítems del instrumento de medición como adecuado.

La hipótesis alternativa (H_a) indica que, si el instrumento de medición es válido, entonces se espera que el porcentaje de respuesta de los jueces que califican a los ítem como adecuado debe ser mayor que el 50% pues la calidad del ítem se establece como “Correcto Si” o “Inadecuado No”.

2. Nivel de Significancia:

$\alpha = 5\% = 0,05$

3. Función de prueba:

En vista que la variable a estudiar “Validez del instrumento de medición” es nominal (Cualitativa), cuyas categorías posibles son “Correcto o “No Correcto” y únicamente se puede calcular el porcentaje o proporción para cada categoría y como la muestra (respuestas) es grande ($n > 30$) la estadística para probar la hipótesis nula es la función normal o Z de Gauss para proporciones.

$$Z = \frac{p - P}{\sqrt{\frac{p(100 - p)}{n} \pi}} \sim N(0; 1)$$

Donde

Z: Se distribuye como una distribución normal estandarizado con media 0 y varianza 1.

P: es el porcentaje de respuestas de los jueces que califican a cada ítem como adecuado (éxito).

N: Es el número de jueces consultados (5).

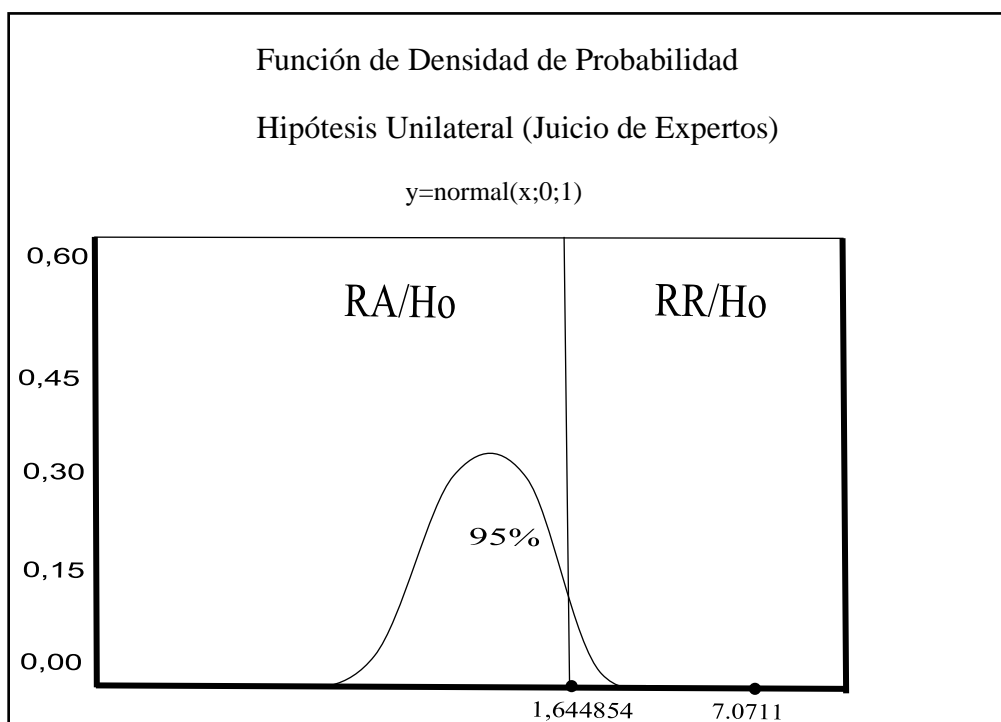
4. Regla de Decisión:

Para el 95% de confianza estadística y una prueba unilateral de cola a la derecha, se tiene el valor teórico de la distribución normal $V_t = 1,6449$.

Con estos indicadores, la región de rechazo (RR/Ho) y la región de aceptación (RA/Ho) de la hipótesis nula es:

Al 5% de significancia: $RR / H_0 : V_t > 1,6449$

$RA / H_0 : V_t < 1,6449$



5. **Valor Calculado:** El valor calculado de la función Z se obtiene reemplazando los valores de:

$$n = 50; p = 50\%; p = 100\%$$

De donde resulta:

$$V_c = 7,0711$$

6. **Decisión Estadística:**

Comparado el valor calculado ($V_c = 7,0711$) con el valor teórico ($V_t = 1,6449$) y en base a la regla de decisión, se acepta la hipótesis alternativa al 95% de confianza estadística. Con este resultado se acepta la validez del instrumento de medición.

EVALUACION DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE MEDICION

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

Para determinar la validez estadística del instrumento de medición (Cuestionario de desempeño laboral), se realizó mediante el método de Juicio de Expertos es decir a través de las pruebas estadísticas como; la Binomial para cada ítem (10) de la escala dicotómica y de la Z de Gauss para la aceptación total del instrumento al 5% de significancia estadística.

PRUEBA DE LA ESCALA DICOTÓMICA

Para la respectiva prueba, seguiremos el esquema formal de 5 pasos para la respectiva prueba:

1. Sistema de Hipótesis

Hipótesis Nula: $H_0 : P = 50\%$

Hipótesis Alternativa: $H_1 : P > 50\%$

Donde P es el porcentaje de respuestas de los jueces que consideran el ítem de la escala dicotómica como adecuada. La hipótesis alternativa indica que si el ítem de la escala de adecuada (se acepta), entonces la opinión favorable de la mayoría de los expertos debe ser superior al 50% pues la calidad de los ítems se caracteriza como "adecuado" o "inadecuado".

2. Nivel de significancia (α) y el nivel de confianza (φ)

$\alpha = 5\%$

$1 - \alpha = \varphi = 95\%$

3. Función de Prueba:

Si la hipótesis nula es verdadera, la variable X tiene distribución binomial con $n=5$ (número de expertos consultados) y $P=50\%$.

4. Regla de Decisión:

Para este caso se rechazaría la hipótesis nula a favor de la hipótesis alterna si el valor de:

$$P = P [X \geq x \text{ cuando } p = 0,05]$$

Resulta que el nivel de significancia $\alpha = 0,05$

5. Valor calculado (VC):

$$P = P [X \geq x \text{ cuando } P = 0,05] = \sum_k^8 C_k^8 (0,5)^k (0,5)^{8-k}$$

El cálculo de esta probabilidad acumulada hacia la derecha se obtiene a partir de la tabla de distribución Binomial.

6. Decisión Estadista:

Para Hacer la Decisión estadística de cada ítem, se compara el valor de la Significancia con el valor de $\alpha = 5\%$ de acuerdo a la correspondiente regla de decisión. En la siguiente tabla podemos observar los correspondientes estadísticos obtenidos de los 10 ítems correspondientes.

Estadísticos descriptivos

ITEM	N	Media	Desviación típica
1	8	,88	,354
2	8	,88	,354
3	8	,88	,354
4	8	1,00	,000
5	8	1,00	,000
6	8	1,00	,000
7	8	,88	,354
8	8	1,00	,000
9	8	,88	,354
10	8	1,00	,000

Fuente: Escala Dicotómica para Juicio de expertos

Como podemos observar la media varía entre 0,88 y 1,00 mientras que desviación estándar asume valores muy pequeños de 0,354 y 0,000. Lo cual implica poca dispersión en los datos.

Los correspondientes niveles de significancia de la prueba lo obtenemos en la última columna de la siguiente tabla:

Docimacia de la Hipótesis: Modelo Binomial

ITEM	Categoría	N	Proporción observada	Proporción de prueba	Significancia (unilateral)	
1	Grupo 1	Si	7	,88	,50	3,52%
	Grupo 2	No	1	,13		
	Total		8	1,00		
2	Grupo 1	Si	7	,88	,50	3,52%
	Grupo 2	No	1	,13		
	Total		8	1,00		
3	Grupo 1	Si	7	,88	,50	3,52%
	Grupo 2	No	1	,13		
	Total		8	1,00		
4	Grupo 1	Si	8	1,00	,50	0,39%
	Total		8	1,00		
5	Grupo 1	Si	8	1,00	,50	0,39%
	Total		8	1,00		
6	Grupo 1	Si	8	1,00	,50	0,39%
	Total		8	1,00		
7	Grupo 1	Si	7	,88	,50	3,52%
	Grupo 2	No	1	,13		
	Total		8	1,00		
8	Grupo 1	Si	8	1,00	,50	0,39%
	Total		8	1,00		
9	Grupo 1	No	1	,13	,50	3,52%
	Grupo 2	Si	7	,88		
	Total		8	1,00		
10	Grupo 1	Si	8	1,00	,50	0,39%
	Total		8	1,00		

Fuente: Escala Dicotómica para juicio de Expertos

Como podemos observar para los ítems 1, 2, 3, 7 y 9 se ha obtenido un valor de significancia de 3,52% que es menor de 5% es decir $3,52% < 5%$ por lo que concluimos que los ítems son significativos por lo que existe para rechazar H_0 y acepta H_1 .

De manera análoga para los ítems 4, 5, 6, 8 y 10 se han obtenido niveles de significancia de $0,39% < 5%$ por lo que concluimos que los ítems son altamente significativos por lo que rechazamos H_0 y aceptamos H_1 .

7. Hipótesis Estadística:

Hipótesis Nula: $H_0 : P = 50\%$

Hipótesis Alternativa: $H_a : P > 50\%$

De donde:

P es el porcentaje de respuestas de los jueces que consideran los ítems del instrumento de medición como adecuado.

La hipótesis alternativa (H_a) indica que, si el instrumento de medición es válido, entonces se espera que el porcentaje de respuesta de los jueces que califican a los ítem como adecuado debe ser mayor que el 50% pues la calidad del ítem se establece como "Correcto Si" o "Inadecuado No".

8. Nivel de significancia:

$\alpha = 5\% = 0,05$

9. Función de Prueba:

En vista que la variable a estudiar "Validez de instrumento de medición" es nominal (Cualitativa), cuyas categorías posibles son "Correcto" o "No Correcto" y únicamente se puede calcular el porcentaje o proporción para cada categoría y como la muestra respuestas) es grande ($n > 30$) la estadística para probar la hipótesis nula es la función normal o Z de Gauss para proporciones.

$$Z = \frac{p - P}{\sqrt{\frac{p(100 - p)}{n} \pi}} \sim N(0; 1)$$

Donde

Z: Se distribuye como una distribución normal estandarizado con media 0 y varianza 1.

P: es el porcentaje de respuestas de los jueces que califican a cada ítem como adecuado (éxito).

N: Es el número de jueces consultados (5).

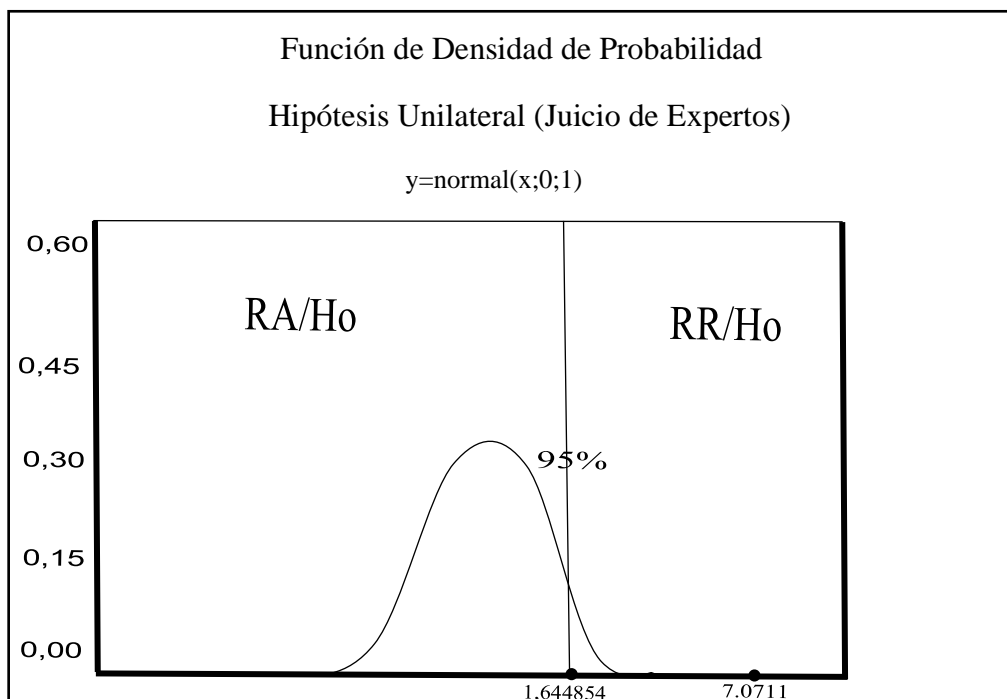
10. Regla de Decisión:

Para el 95% de confianza estadística y una prueba unilateral de cola a la derecha, se tiene el valor teórico de la distribución normal $V_1 = 1,6449$.

Con estos indicadores, la región de rechazo (RR/ H_0) y la región de aceptación (RA/ H_0) de la hipótesis nula es:

Al 5% de significancia: $RR / H_0 : V_t > 1,6449$

$RA / H_0 : V_t < 1,6449$



11. Valor Calculado: El valor calculado de la función Z se obtiene reemplazando los valores de:

$$N = 50, p = 50\%; P = 100\%$$

De donde resulta:

$$V_c = 7,0711$$

12. Decisión estadística:

Comparando el valor calculado ($V_c = 7,0711$) con el valor teórico ($V_t = 1,6449$) y en base a la regla de decisión, se acepta la hipótesis alternativa al 95% de confianza estadística. Con este resultado se acepta la validez del instrumento de medición.

EVALUACION DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE MEDICION

La confiabilidad del instrumento de medición (**Cuestionario del Clima Organizacional**) se establece por medio del método del coeficiente de confiabilidad general.

INDICE DE CONFIABILIDAD:

0.53 a menos	=	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	=	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	=	Confiable
0.66 a 0.71	=	Muy confiable
0.72 a 0.99	=	Excelente confiabilidad
1.0	=	Confiabilidad perfecta

El coeficiente confiabilidad general, se obtiene en base a las medias aritméticas y desviación típica de toda la escala asignado con puntuación total de la prueba.

Este coeficiente se calcula con la fórmula:

$$C_f = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{x(n-x)}{n\sigma^2} \right]$$

Cf = Coeficiente de confiabilidad

n = Numero de sujetos aplicados de la prueba = 20

x = promedio o media aritmética = 12.03

σ = Desviación standard de las puntuaciones de la prueba = 3.712

Reemplazando los valores:

$$C_f = \frac{20}{19} \left[1 - \frac{12.03(20 - 12.03)}{20(3.712)^2} \right]$$

$$C_f = 0.9$$

Este coeficiente de confiabilidad indica una excelente confiabilidad, pues supera el 60% (Calvo, 1978: 110).

EVALUACIÓN DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

La confiabilidad del instrumento de medición (**Cuestionario de Desempeño Laboral**) se establece por medio del método del coeficiente de confiabilidad general.

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD:

0.53 a menos	=	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	=	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	=	Confiable
0.66 a 0.71	=	Muy confiable
0.72 a 0.99	=	Excelente confiabilidad
1.0	=	Confiabilidad perfecta

El coeficiente confiabilidad general, se obtiene en base a las medias aritméticas y desviación típica de toda la escala asignado con puntuación total de la prueba.

Este coeficiente se calcula con la fórmula:

$$C_f = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{x(n-x)}{n\sigma^2} \right]$$

Cf = Coeficiente de confiabilidad

n = Numero de sujetos aplicados de la prueba = 20

x = promedio o media aritmética = 10.85

σ = Desviación standard de las puntuaciones de la prueba = 2.712

Remplazando los valores:

$$C_f = \frac{20}{19} \left[1 - \frac{12.03(20 - 12.03)}{20(3.712)^2} \right]$$

$$C_f = 0.9$$

Este coeficiente de confiabilidad indica una excelente confiabilidad, pues supera el 60% (Calvo, 1978: 110).

NOTA BIOGRAFICA

Luz Angélica Huamán Olarte, nací en la provincia y departamento de Huancavelica, desde muy niña mi anhelo fue ser una gran profesional en Administración.

Mis estudios de educación primaria y secundaria lo realice en mi ciudad natal y mis estudios universitarios en la Universidad Nacional de Huancavelica, realice mis estudios de maestría con mención en gestión pública, y estudios de segunda especialidad profesional en tecnologías de la información y comunicación (TICS) en la Universidad Nacional de Huancavelica.

Furto de mi experiencia profesional me desempeño actualmente como Jefe de la Unidad de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Huancavelica.



ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO

En La Sala de Grados de la Escuela de Posgrado, siendo las **10:00h.**, del día miércoles **17.ENERO.2018**, ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dra. María VILLAVICENCIO GUARDIA	Presidenta
Dr. Abner FONSECA LIVIAS	Secretario
Mg. Luis LAGUNA ARIAS	Vocal

Asesor de Tesis, Dra. Silna Teresita VELA LÓPEZ (Resolución N° 02385-2017-UNHEVAL/EPG-D)

La aspirante al Grado de Maestro en Gestión Pública para el Desarrollo Social, Doña, Luz Angélica HUÁMAN OLARTE.

Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulado: “**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA, 2017**”.

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación de la aspirante a Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- a) Presentación personal.
- b) Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y Recomendaciones.
- c) Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- d) Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis las observaciones siguientes:

.....
.....

Obteniendo en consecuencia la Maestría la Nota de Dieciséis (16)
Equivalente a Aprobado, por lo que se recomienda
(Aprobado o desaprobado)

Los miembros del Jurado, firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las 11:06 horas del 17 de enero de 2018.

.....
PRESIDENTA	SECRETARIO	VOCAL
DNI N° <u>22406674</u>	DNI N° <u>2242906</u>	DNI N° <u>22407213</u>

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA DE POSGRADO

1. IDENTIFICACION PERSONAL

Apellidos y Nombres: HUAMAN OLARTE, Luz Angélica

DNI: 23203031

Correo electrónico: luzangelicaho@hotmail.com

Teléfono de casa: 067452617

Celular: 967663906

Oficina:

2. IDENTIFICACION DE LA TESIS

POSGRADO
Maestría: GESTIÓN PÚBLICA

Grado Académico obtenido:

MAESTRO

Título de la Tesis:

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA, 2017”

Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar “X”	Categoría de acceso	Descripción de acceso
X	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información, básica, mas no al texto completo.

Al elegir la opción “Público” a través de la presente autorizo de manera gratuita el repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web repositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

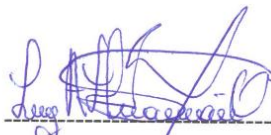
En caso haya marcado la opción “Restringido”, por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en la que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

1 año 2 años 3 años 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasara a ser de acceso público.

Fecha de firma: -----



Firma del autor