

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN

LÍNEA: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

TESIS

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

Lic. Delia Esperanza Barrantes Medina

Asesor:

M.Cs. Carlos Julio Holguín Nacarino

CAJAMARCA – PERÚ

NOVIEMBRE 2013

**COPYRIGHT © 2013 by
DELIA ESPERANZA BARRANTES MEDINA
Todos los derechos reservados**

Se dedica este trabajo a:

Dios:

Por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía.

mis hijos:

Carlos Manuel y Jessica Tatiana, por su comprensión, paciencia y el ánimo altruista recibido.

Se agradece por su contribución para el desarrollo de esta tesis a:

Los profesores que integran la plana docente de la Maestría en Administración y Gerencia Pública de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca, por compartir sus conocimientos y experiencia profesional.

Mi Asesor de Tesis M. Cs. Carlos Julio Holguín Nacarino, por su valiosa aportación y enseñanza, para el desarrollo de esta investigación.

Al personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca.

RESUMEN

Siendo conocedores de la gran importancia que tiene hoy en día el capital humano, existe una preocupación por conocer los factores que inciden en el desempeño laboral en relación al clima organizacional de una institución, buscando que los trabajadores alcancen su potencial de productividad, por lo que es necesario conocer las percepciones del ambiente laboral que los rodea.

La presente investigación tiene como finalidad analizar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral, esta vez en el contexto universitario, específicamente del personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Para conocer la apreciación del clima laboral del personal administrativo de la universidad, se aplicó una encuesta, a un tamaño de muestra con un criterio de error máximo permisible de 7% tomando como muestra el valor de 100 de una población total de 349 trabajadores con una antigüedad de tres años de labores. Se trató de una investigación de tipo aplicada, descriptiva no experimental.

Los resultados revelan que si consideramos mejorar el clima organizacional podemos lograr un desempeño laboral eficaz y eficiente, lo cual demuestra que ambos factores son relevantes para el logro de objetivos de la universidad.

Así mismo se recomienda la aplicación de propuestas presentadas como resultado final de esta investigación para optimizar el clima organizacional relacionado con el desempeño laboral, teniendo en cuenta los aspectos favorables y desfavorables.

PALABRAS CLAVE: Clima Organizacional, Desempeño Laboral, Servidores Administrativos

ABSTRACT

Being aware of the great importance which today has the human capital, there is concern about the factors affecting job performance in relation to the organizational climate of an institution, looking for workers to reach their potential for productivity, it is necessary to know the perceptions of the work environment that surrounds them.

This research aims to analyze the relationship between organizational climate and work performance, this time in the University context, specifically of the administrative staff of the National University of Cajamarca.

For the assessment of the working environment of the administrative staff of the University, applied a survey, a sample size with a criterion of maximum permissible error of 7% taking as it shows the value of 100 of a total population of 349 workers with three years of work. It was a type of applied research.

It was a kind applied research, nonexperimental descriptive. The results show that if we consider improving the organizational climate can achieve an effective and efficient job performance, which shows that both factors are relevant to the achievement of objectives of the university.

It also recommended the implementation of proposals submitted as a final result of this research to optimize the organizational climate related to job performance, taking into account the pros and cons.

KEY WORDS: Organizational Climate, Labor Performance, Administrative Servants

CONTENIDO

	Pág
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
LISTA DE CONTENIDOS	vii
LISTA DE TABLAS	xi
LISTA DE GRÁFICOS	xii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

ASPECTO METODOLÓGICO

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción de la realidad problemática	2
1.2. Formulación del problema	3

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general	3
2.2. Objetivos específicos	4

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION

4. DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación	6
2.1. Internacionales	6
2.2. Nacionales	9
2.3. Locales	9

2.2. Estudios del clima organizacional	10
2.3. Modelos del estudio de clima organizacional	16
2.4 Definiciones de términos básicos	20
2.5 Hipótesis	24
2.6 Variables e indicadores	25

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación	26
3.1.1. Por su finalidad: Aplicada	26
3.1.2. Por su diseño de investigación: Descriptiva	26
3.1.3. Por el método de contrastación: No experimental	26
3.2. Diseño muestral	26
3.2.1. Marco muestral	27
3.2.2. Unidades muestrales	27
3.2.3. Mecanismos de selección	27
3.2.4. Precisión de los resultados	27
3.2.6. Selección de la muestra	30
3.2.7. Factor de expansión	30
3.3. Métodos de recolección de datos	30
3.3.1. Inductivo	30
3.3.2. Deductivo	30
3.3.3. Analítico-sintético	31
3.4. Técnicas de recojo de información	31
3.4.1. La técnica de la encuesta	31
3.5. Técnicas de Clasificación y Procesamiento de Información	31

CAPITULO IV RESULTADOS Y DISCUSION

4.1.	Normas organizacionales	32
4.2.	Ambiente Social y Relaciones existentes en la institución	33
4.3.	Comportamiento organizacional	52
4.4.	Desempeño laboral	59
4.5.	Expectativas de reconocimiento del desempeño	64
4.6.	Responsabilidad con relación al trabajo que realiza	71
4.7.	Identificación con la Institución	75

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	Conclusiones	86
5.2.	Recomendaciones	87
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
	APÉNDICE	92

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla: 3.1. Tamaño de la muestra	28
Tablas 4.1. Normas organizacionales	32
Tablas 4.2: Ambiente Social y Relaciones existentes en la institución	33
Tablas 4.3: Comportamiento organizacional	52
Tablas 4.4: Desempeño laboral	59
Tablas 4.5: Expectativas de reconocimiento del desempeño	64
Tablas 4.6 Responsabilidad con relación al trabajo que realiza	71
Tablas 4.7: Identificación con la institución	75
Tabla 5.1: Contingencia	79
Tabla 5.2: Medidas simétricas	81
Tabla 5.3: Modelo binario	84

LISTA DE GRÁFICOS

Gráficos 4.1. Normas organizacionales	32
Gráficos 4.2: Ambiente Social y Relaciones existentes en la institución	33
Gráficos 4.3: Comportamiento organizacional	52
Gráficos 4.4: Desempeño laboral	59
Gráficos 4.5: Expectativas de reconocimiento del desempeño	64
Gráficos 4.6 Responsabilidad con relación al trabajo que realiza	71
Gráficos 4.7: Identificación con la institución	75
Gráficos 5.1: Desempeño Laboral-Comportamiento Organizacional	80

INTRODUCCION

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para todas las instituciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral para alcanzar un aumento de productividad sin perder de vista el recurso humano.

Es importante identificar el clima organizacional, saber cuáles son las dimensiones que causan la mayoría de los problemas y sobre los cuales se puede actuar.

En este trabajo de investigación se presentaron las generalidades sobre la elaboración de un análisis con el propósito de presentar posibles mejoras en el clima organizacional en relación con el desempeño laboral.

La presente investigación ha sido desarrollada en IV capítulos, estructurado de la forma siguiente:

Capítulo I: Que contiene aspectos relacionados con la problemática de estudio, Objetivos de la Investigación, Justificación y delimitación del estudio.

Capítulo II: Antecedentes de la investigación; bases teóricas, definiciones de términos básicos, hipótesis y variables e indicadores.

Capítulo III: Se describe los procedimientos en cuanto al tipo de investigación diseño, población, mecanismos de selección, precisión de resultados, se lección de muestra y factor de expansión.

Capítulo IV: se analizan los datos obtenidos y se realiza una interpretación de los mismos y por último se describen las conclusiones con los principales hallazgos y resultados a los objetivos planteados; así como las recomendaciones que dieron lugar a la presente investigación.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. Descripción de la realidad problemática

La Universidad Nacional de Cajamarca, es una institución pública, que se encuentra inmersa dentro de la aplicación de diferentes instrumentos administrativos de gerencia, siendo uno de ellos el clima organizacional en relación con el desempeño laboral. De manera informal se puede percibir un clima organizacional no favorable.

En este sentido, se plantea la necesidad de analizar las dimensiones del clima organizacional, con el fin de identificar los aspectos que podrían estar influenciando en el buen o mal desempeño laboral de los empleados y con ello obstaculizando el alcance de los objetivos institucionales.

El clima organizacional es una de las mayores fortalezas de la organización si éste se ha desarrollado adecuadamente; caso contrario, constituye una de las principales debilidades; es por ello que de presentarse el clima organizacional como una debilidad, traerá serias consecuencias a la institución como que el personal no logre identificarse con ésta, no se obtenga el desempeño laboral esperado y exista baja productividad.

Los directivos de las organizaciones deben percatarse del ambiente laboral y la satisfacción de los miembros de la organización que forman parte del activo de la institución y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina

demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal administrativo, sólo obtendrán logros a corto plazo.

La Universidad Nacional de Cajamarca para alcanzar sus objetivos está determinada por la productividad individual, es decir una comunicación entre las características personales y las organizacionales, que la persona tenga un rendimiento óptimo la cual se ve reflejada por cómo los empleados se sienten en su trabajo con los jefes y colegas, con la alta dirección y por la influencia de otros múltiples factores.

1.2. Formulación del problema

- ❖ ¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Describir y analizar el clima organizacional de los servidores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca.

2.2. Objetivos Específicos

1. Identificar las percepciones del clima laboral de los trabajadores administrativos en lo que se refiere a normas organizacionales, ambiente físico, ambiente social, expectativas, comportamiento organizacional, responsabilidad e identificación institucional.
2. Determinar e identificar el compromiso de los trabajadores con la Universidad Nacional de Cajamarca.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La realización de un adecuado diagnóstico del clima organizacional en la Universidad Nacional de Cajamarca, permite conocer la salud de ésta y gracias a ello se obtiene resultados que pueden ayudar a identificar los problemas de mayor preocupación y la Alta Dirección puede finalmente decidir mejorar el ambiente laboral con el objetivo de lograr la satisfacción y elevar el nivel productivo.

El mejorar del clima organizacional tiene un impacto positivo para la institución ya que alienta a los trabajadores a ser competentes entre sí, logrando mejores resultados para la institución, recalcando que un ambiente de trabajo favorable arroja como resultado altos niveles de satisfacción laboral, siendo éste el indicador fundamental para el buen desempeño laboral de los trabajadores.

Por tal motivo, esta investigación pretende despertar la reflexión de los directivos de la Universidad Nacional de Cajamarca, sobre las condiciones laborales: ambiente físico, ambiente social, expectativas, comportamiento organizacional, responsabilidad e identificación institucional, en las que se desenvuelve el servidor administrativo, considerando que el clima organizacional es un factor determinante en la eficacia y eficiencia para el logro los objetivos.

Así mismo, la presente investigación tiene como finalidad conocer el clima organizacional existente en la Universidad Nacional de Cajamarca y del análisis resultante proponer, a los Directivos de esta Institución, estrategias de cambio y así tengan la noción de la importancia del clima organizacional para una integración institucional.

3. DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El diagnóstico del clima organizacional está delimitado al servidor administrativo nombrado y contratado con una antigüedad mínima de tres años laborando en la institución.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Internacionales:

Sportswear, S.A. Esperanza (2003). Monografía para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial en la Universidad tecnológica de Santiago UTESA.

El objetivo general de este estudio es mostrar la cultura organizacional en la gestión de recursos humanos como ventaja competitiva de la empresa Sportswear S.A, la monografía se basó en la investigación documental, donde se consideró relevante que la alta gerencia es responsable de construir organizaciones donde la gente expanda continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar modelos compartidos.

Revista NEGOTIUM (2008) Niria Quintero, Nelly Africano, Elsis Faría. Año 3/N° 9/Abril. Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. Venezuela PP.33.

Después de haber realizado, analizado y procesado la investigación sobre la evaluación del clima organizacional y el desempeño laboral del personal se pudo apreciar que el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una

organización; comportamiento éste que ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz.

Para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada.

De acuerdo con los resultados que se obtuvo se pudo destacar que el personal está parcialmente motivado ya que a pesar de que obtienen beneficios como parte de reconocimiento de su buena labor, el pago otorgado por la empresa no era muy bueno ya que no cumplía con las expectativas de los mismos, con esto se consideró que el aspecto económico es importante para incrementar e impulsar la motivación del personal de la organización.

Las promociones, ascensos, no se consideraron justas pero el ambiente de trabajo que encontraron los trabajadores era bueno y no percibían mucho estrés en el desarrollo de sus labores. Por consiguiente, se mostraba una satisfacción por fases, en las condiciones de trabajo, compañeros de trabajo, reconocimientos, entre otros, pero un mayor grado de insatisfacción por la falta de un salario justo, una supervisión intransigente, en los vigilantes, lo que provocó presión por: falta de políticas de desarrollo profesional y promociones de ascenso, lo que ocasionaba que el trabajador se sienta insatisfecho, de no corregir esta situación se podría producir una baja en la eficiencia

organizacional, que pudo expresarse a través de las conductas de expresión, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva la cual permite manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Para los empresarios es muy claro que esperan de su capital humano, máxima productividad en su trabajo o tarea, pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, este es máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez respondía a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase “como hacen que me pagan, hago que trabajo”. Esto dio como resultado insatisfacción y baja productividad, el personal mal remunerado y por lo tanto se sentía insatisfecho por lo que se convirtió en improductivo y esto provocó a su vez insatisfacción.

La medición del clima organizacional ha servido, en la mayoría de estudios locales, a modo de termómetro o herramienta de diagnóstico. Si bien toda aplicación de un instrumento de clima arrojará datos para un diagnóstico organizacional, hay un grueso grupo de trabajos que buscaba, especialmente, la relación positiva entre clima y satisfacción laboral es el nexo que más evidencia ha acumulado en nuestro medio.

2.2.Nacionales

**Revista 2008. Sistemas de Biblioteca de la UNMSM. “Meta-análisis de investigaciones sobre clima organizacional en el Perú”.
Extraído el 14 de noviembre del 2011.**

Como prueba la teoría y la investigación internacional, el clima genera efectos sobre el trabajador. Un clima positivo o negativo se

enlaza con afectos similares en las personas que trabajan. Los sujetos peruanos satisfechos con su trabajo y conformes con su clima tuvieron su origen en diversos trabajadores industriales, docentes universitarios, vigilantes, publicistas, empleados caracterizar la percepción del personal en torno a su lugar de trabajo. Varias investigaciones han mostrado que el personal de las empresas las califica en lugares entre buenos y regulares para trabajar.

2.3.Locales

TESIS “El Clima Organizacional en la Oficina General de Economía de la Universidad Nacional de Cajamarca -2010. Terán Barrantes Carlos (Cajamarca-Perú 2011).

Se pudo conocer que existen factores de insatisfacción para los empleados de la Oficina General de Economía de la Universidad Nacional de Cajamarca entre los que destacaron, políticas de bienestar, capacitación, la competitividad del empleo y las remuneraciones. Entre los factores de alta satisfacción se encontraron el desarrollo laboral logrado, la estabilidad en el empleo y la igualdad de oportunidades. Las condiciones físicas para el desempeño de la labor, el acceso a la información, la claridad del rol desempeñado y las expectativas de desempeño tienen una tendencia al calificativo de bueno.

TESIS “El Clima Laboral y su Incidencia en el Desarrollo Organizacional del Banco Continental de Cajamarca” Coronel Gonzales, Laura (2011).

En el Banco Continental de Cajamarca el clima laboral presentó características en la que se pudo identificar fortalezas y debilidades. En un 60 % el personal manifestó tener un espacio físico agradable, pero por otro lado el personal no se encontraba integrado al Banco.

El clima laboral influyó en forma negativa en el desarrollo organizacional lo que dificultó el desempeño laboral, productividad y eficiencia.

2.2. ESTUDIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

De acuerdo con **Brunet, L (2004)** señala dentro de las teorías de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: Escuela Gestalt y Funcionalista.

La primera de ella es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la percepción de la organización, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del 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.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo 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 aplican al estudio del clima organizacional, éstas poseen en común un elemento de base que es el nivel de equilibrio que los sujetos tratan de obtener en la institución donde 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 armonía 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 con su medio, ya que para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Martín y Colbs(1999) 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 del individuo. 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 trabajadores tienen ante su organización.

Después de haber especificado, las escuelas subyacen al concepto de clima organizacional, es recomendable mencionar que en el presente estudio se adopta la teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización que propone Likert. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Likert, R (1965) sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables que determina 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 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.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

1. Clima de tipo autoritario: Autoritarismo explotador, Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo participativo: Consultivo, Participación en grupo.

En el clima de tipo autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo participativo consultivo, la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados

se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima participativo en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas Autoritario y Paternalista corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas Consultivo y participativo corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

Una empresa sólo puede crecer si se eliminan todas aquellas barreras (grandes y pequeñas) que dificulten las buenas relaciones entre los miembros que la componen, es decir, los empleados sean cuales sean sus cargos. Las organizaciones están compuestas por diferentes áreas, por personas con características e intereses específicos, con vínculos profesionales y personales, pero la unión laboral entre éstas no es suficiente para generar y mantener

relaciones óptimas y duraderas necesarias para garantizar un eficiente desempeño y un clima organizacional acogedor y productivo.

Las empresas en su interior están habitadas e impulsadas por individuos sociales que necesitan establecer relaciones sanas, agradables y por supuesto afectivas. Es imposible obviar la importancia de las relaciones entre los miembros de una empresa. Por ello, el fomentar la mejora de las relaciones del personal a través de un programa de comunicación interna es fundamental.

En nuestro país el cliente interno es el que está tomando protagonismo y esto es una muestra de modernidad y desarrollo.

El clima organizacional se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.

Todas las organizaciones están constituidas por personas, las personas requieren de las organizaciones para poder alcanzar sus objetivos personales, las organizaciones requieren de las personas para alcanzar un buen clima organizacional, personas y organizaciones se necesitan y buscan alcanzar sus objetivos con un mínimo de costo, de esfuerzo, de tiempo y de conflicto. Sin embargo, los objetivos organizacionales y los personales frecuentemente entran en conflicto generando estancamiento tanto en el desarrollo organizacional como el desarrollo personal.

2.3 MODELOS DEL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Alfaro Álvarez, J (2010) los modelos de estudio se pueden apreciar, los aspectos fundamentales que considera cada autor para tener en cuenta en el clima organizacional dentro de una institución, así tenemos:

- ✓ **Litwin;Stinger (1968)**
 - Estructura
 - Responsabilidad
 - Riesgos
 - Recompensa
 - Sentimiento de apoyo
 - Conflicto

- ✓ **Modelo de Kolb et al. (1986)**
 - Conformismo
 - Responsabilidad
 - Patrones
 - Recompensas
 - Claridad Organizacional
 - Calor y apoyo
 - Liderazgo

- ✓ **Modelo Sbragia (1983)**
 - Estado de tensión
 - Conformidad exigida
 - Énfasis en la participación
 - Proximidad de la supervisión
 - Consideración humana
 - Adecuación de la estructura

Autonomía presente
Recompensas proporcionales
Prestigio obtenido
Cooperación existente
Patrones enfatizados

Actitud frente al conflicto
Sentimiento de identidad
Tolerancia existente
Claridad percibida
Justicia predominante
Condiciones de progreso
Apoyo logístico proporcionado
Reconocimiento proporcionado
Forma de control

✓ **Modelo de Halpin e Grolf (1983)**

Falta de involucramiento
Obstáculo
Espíritu
Amistad
Distancia
Producción
Estimulo
Consideración

✓ **Schneider (1975)**

Soporte administrativo
Estructura administrativa

Preocupación con nuevos servidores

Independencia de los servidores

Conflictos internos

Satisfacción general

✓ **Campbell et.at. (1970)**

Autonomía individual

Grado de estructura

Orientación para recompensa

Consideración, calor humano y apoyo

✓ **La Follete, Sims (1975)**

Grado efectivo en relación a otras personas de la organización

Grado efectivo en relación a la supervisión /organización; Claridad de las políticas y promociones.

Presiones en el trabajo y patrones de desempeño

Comunicación abierta ascendente

Riesgo en la toma de decisiones

✓ **Colossi (1991)**

Filosofía y ambiente general en la empresa

Condiciones físicas de trabajo

Sistema de evaluación y control

Entrenamiento y desenvolvimiento profesional

Progreso funcional

Comportamiento de los Jefes

Satisfacción personal

Sistema de asistencia y beneficios sociales

Relaciones sindicales

✓ **Rizzatti (1995)**

Imagen y evaluación

Desarrollo de recursos humanos, beneficios e incentivos

Organización y condiciones de trabajo

Relaciones interpersonales

Sucesión político-administrativa y comportamiento de los jefes

Satisfacción personal

Identificación con la empresa

Proceso de comunicación

Sentido de trabajo

Política global de recursos humanos

Acceso

✓ **Modelo de Coda (1997)**

Liderazgo

Compensación

Colaboración entre áreas funcionales

Valorización profesional

2.4 Definición de Términos Básicos

1. **Administración:** Es la disciplina que estudia los procesos de planeamiento, regulación, conducción y control de las organizaciones para la consecución de sus objetivos.

2. **Ambiente físico:** Se refiere a aspectos concretos del edificio, disposición de las oficinas, mobiliario, ubicación geográfica del negocio dentro de la ciudad, facilidad de transporte, etc.

3. **Ambiente social:** Es el trato y la comunicación entre compañeros de trabajo y entre éstos y sus jefes.
4. **Actitud:** Son enunciados de evaluación con respecto a los objetos, a la gente o a los eventos.
5. **Clima Organizacional:** Es la atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a características y la calidad de la cultura y de sus valores.
6. **Comportamiento Organizacional:** Es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.
7. **Conflictos:** Se refiere a los antagonismos, enfrentamientos, discrepancias y pugnas laborales que constantemente se promueven entre empleadores y los empleados.
8. **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. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

9. **Cultura Organizacional:** Es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparte los miembros de una organización.
10. **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
11. **Desempeño Laboral:** Proceso de determinar y comunicar al empleado cómo está prestando su trabajo.
12. **Eficacia:** Aptitud valuable, evidenciable y mensurable de la institución o programa para lograr sus metas y objetivos.
13. **Eficiencia:** Es la capacidad para adecuar y utilizar en forma óptima los recursos disponibles de tipo humano, material y financiero, para alcanzar el mayor grado de eficacia en función del cumplimiento de los propósitos del programa.
14. **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
15. **Estímulo:** Es incitar, animar a alguien para que efectúe un trabajo.
16. **Estrategia:** Es un patrón colectivo de decisiones que actúa sobre la formulación y despliegue de recursos de producción.

17. **Estrés:** Es el desequilibrio entre las demandas del ambiente y los recursos disponibles del sujeto.
18. **Estructura:** Son las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera.
19. **Expectativas:** Son el conjunto de estímulos que siente un empleado y que potencian su percepción de su empresa como tal, como organización y como lugar en el que trabaja, se realiza y gana una remuneración.
20. **Hostilidad:** Es una situación o un fenómeno agresivo o desagradable.
21. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
22. **Integración organizacional:** Es el logro de la unión de esfuerzos entre las distintas unidades e individuos mediante liderazgo y planificación.
23. **Liderazgo:** Es el reconocimiento social de la capacidad y habilidad que deben tener los equipos directivos para conducir la organización hacia la excelencia. Los líderes deben mostrar

claramente su compromiso con la mejora continua, desarrollando la misión y la visión institucional implicándose y actuando en sus procesos como modelo para el resto del personal que labora en la organización y apoyándose en las instituciones colaboradoras.

24. **Motivación:** Es un instrumento que permite a los gerentes ordenar la relación laboral en las organizaciones.
25. **Recompensa:** Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
26. **Responsabilidad:** Estrategia de liderazgo que mejora el desempeño de las organizaciones con efectos directos en la cultura y el clima organizacional al maximizar las capacidades del personal y la libertad de utilizar su criterio para la toma de decisiones en tareas propias o comunes.
27. **Satisfacción laboral:** Es el conjunto de sentimientos y emociones favorables para los trabajadores de la organización.

2.5. HIPÓTESIS:

Para el presente trabajo se plantea la siguiente hipótesis, con la finalidad de dar respuesta a la formulación del problema de la investigación y operacionalización de los objetivos:

“El clima organizacional en la Universidad Nacional de Cajamarca es eficiente para el desempeño laboral de los trabajadores administrativos”.

VARIABLES E INDICADORES:

HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTE
<p>“El clima organizacional en la Universidad Nacional de Cajamarca es eficiente para el desempeño laboral de los trabajadores administrativos”.</p>	<p>Clima organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Liderazgo - Participación 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente social, comunicación y relaciones laborales. - Comportamiento organizacional. - Normas organizacionales de la empresa. - Influencia interpersonal. - Relaciones labores. - Trabajo en Equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones de coordinación. - Observación de conductas. - Boletines Informativos. - Conversación con los involucrados. - Reuniones de trabajo.
	<p>Desempeño laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación - Productividad - Eficiencia - Satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> - Aptitud laboral. - Identificación de los trabajadores. - Desempeño de los trabajadores. - Recursos disponibles. - Expectativas y reconocimiento al desempeño del trabajador - Reto del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos, conferencias, talleres. - Aptitudes. - Condiciones favorables de trabajo. - Estímulos.

CAPITULO III METODOLOGÍA

3.1 Tipo de Investigación

En el desarrollo de la investigación para describir y analizar el clima organizacional del servidor administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca se consideró los siguientes tipos de investigación:

3.1.1. Por su finalidad: Aplicada

La presente investigación buscó explicar las razones del comportamiento del recurso humano y porque tomó muestras para ser investigado.

3.1.2. Por su diseño de investigación: Descriptiva

La investigación es de tipo descriptiva porque se buscó especificar las características importantes de la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Universidad teniendo en cuenta las variables.

3.1.3. Por el método de Contrastación: No experimental

Porque no se manipuló las variables de estudio.

3.2 Diseño Muestral

3.2.1. Marco Muestral

En este caso es la población objetivo, por lo que se realizó un listado o enumeración de las unidades muestrales, tal como se presenta en la tabla N°3.1 del apéndice.

3.2.2. Unidades Muestrales

Se consideró a los servidores administrativos nombrados y contratados con una antigüedad mínima de tres años de labor en la universidad.

3.2.3 Mecanismo de Selección

Se realizó un muestreo aleatorio simple., en el cual todas y cada unidad del marco muestral tienen la misma probabilidad de ser seleccionada para la muestra, y todas las muestras posibles tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas.

3.2.4. Precisión de los resultados

Para este proceso se trabajó considerando la diferencia entre la estimación (obtenida de la muestra) y el verdadero valor de un parámetro (fenómeno que se quiere estudiar y por ende valor desconocido), por lo que se pudo controlar mediante el tamaño de muestra evaluando, además, la incertidumbre (confianza) de esa cota, que es el error de muestreo. El error máximo aceptable es de 7% mientras que la incertidumbre puede tener distintos valores desde 90% hasta 99%.

En la tabla N° 3.2 se puede observar los valores del tamaño de muestra para distintas combinaciones de errores y medidas de incertidumbre. En efecto, el cuadro nos ayuda a tomar una mejor decisión en cuanto al tamaño de muestra. Dadas las posibilidades, es decir, el costo de muestreo, el tiempo que pueda tomar y demás factores; y, apelando al criterio del error máximo permisible de 7%, podemos elegir como muestra el valor de 100

TABLA N° 3.2
Tamaño de Muestra

	Probabilidad de confianza		
Error	90% Z=1.65	95% Z=1.96	99% Z=2.58
e = 3% PQ=0.25	n 239 (N=349)	n 263 (N=349)	n 294 (N=349)
e = 5% PQ=0.25	n 153 (N=349)	n 183 (N=349)	n 229 (N=349)
e = 7% PQ=0.25	n 100 (N=349)	n 126 (N=349)	n 172 (N=349)
e = 10% PQ=0.25	n 57 (N=349)	n 75 (N=349)	n 113 (N=349)

Fuente: INEI-2012
Elaboración: propia.

Fórmula de muestra

$$n_o = \frac{Z_{r/2}^2 * p * q * N}{NE^2 + Z_{r/2}^2 * pq}$$

Z: Nivel de confianza (si N= 90%)	1.65
P: variabilidad positiva	0.25
Q: variabilidad negativa (1-P)	0.25
N: población	349
E: Error de muestra	0.07
N: TAMAÑO DE LA MUESTRA (RESULTADO)	99.36

Se aplicó la encuesta a los 100 trabajadores elegidos aleatoriamente y cuyas ubicaciones se destacan en la tabla N° 3.3 del apéndice.

3.2.5. Selección de la Muestra

Se aplicó la encuesta a los 100 trabajadores elegidos aleatoriamente y cuyas ubicaciones se destacan en la tabla N° 3.3 del apéndice.

3.2.6. Factor de Expansión

Un factor de expansión se puede interpretar como la cantidad de personas en la población que representa una persona en la muestra. En el caso de encuestas cuyas unidades de observación son seleccionadas mediante un muestreo aleatorio simple, cada unidad incluida en la muestra tiene igual probabilidad de participar, y por tanto cada una de ellas representa en la misma proporción a la totalidad de la población, es decir el mismo valor numérico del factor de expansión. El factor de expansión se utiliza para manipular la muestra como si fuera la población total. Para el estudio se calculó el factor de expansión con valor de 349, con el cual se ponderó la totalidad de la base de datos muestral.

3.3. Métodos generales de Investigación:

3.3.1. Inductivo:

Se inició con las opiniones de los trabajadores para diagnosticar el clima organizacional y su influencia en el nivel de satisfacción laboral.

3.3.2. Deductivo:

Este método permitió inferir la información de la muestra en la población y determinar las conclusiones que la investigación busca demostrar.

3.3.3. Analítico-Sintético:

En la presente investigación se consideró este método porque se identificaron los elementos que componen el clima organizacional para luego investigarlos con exhaustividad.

3.4. Técnicas de recojo de información:

3.4.1. Se aplicó la Técnica de encuesta teniendo en cuenta los indicadores considerados en el cuadro de operacionalización de variable se elaboró un cuestionario que se aplicó a la muestra de estudio.

3.5. Técnicas de Clasificación y Procesamiento de la Información:

Para el análisis de la información obtenida, se utilizó el software Excel, SPSS, resumiéndose los resultados en cuadros y gráficos.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4. Clima Organizacional

4.1. Normas Organizacionales

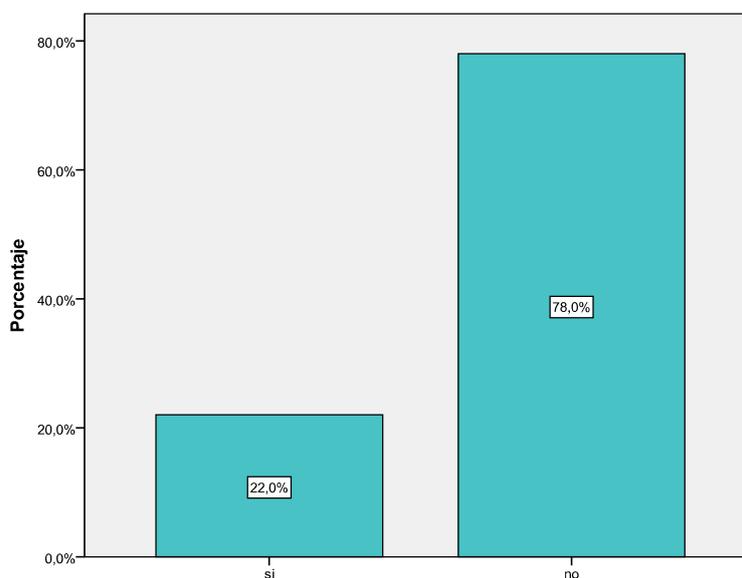
TABLA N° 4.1.1

¿Está de acuerdo con el estilo de dirección de la Universidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido
Validos si	22	22,0	22,0
no	78	78,0	78,0
Total	100	100,0	100,0

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.1.1



Fuente: En base a la tabla N° 4.1.1

Dentro del clima organizacional y las normas organizacionales, podemos observar tanto en la tabla N°4.1.1 como en el gráfico N° 4.1.1, que un 78% de la población objetivo no está de acuerdo en cómo se lleva la

dirección de la universidad. Las causas son netamente internas y competen a factores como la mala política de gestión, los malos procesos electorales, etc.

4.2. Ambiente Social y Relaciones existentes en la institución

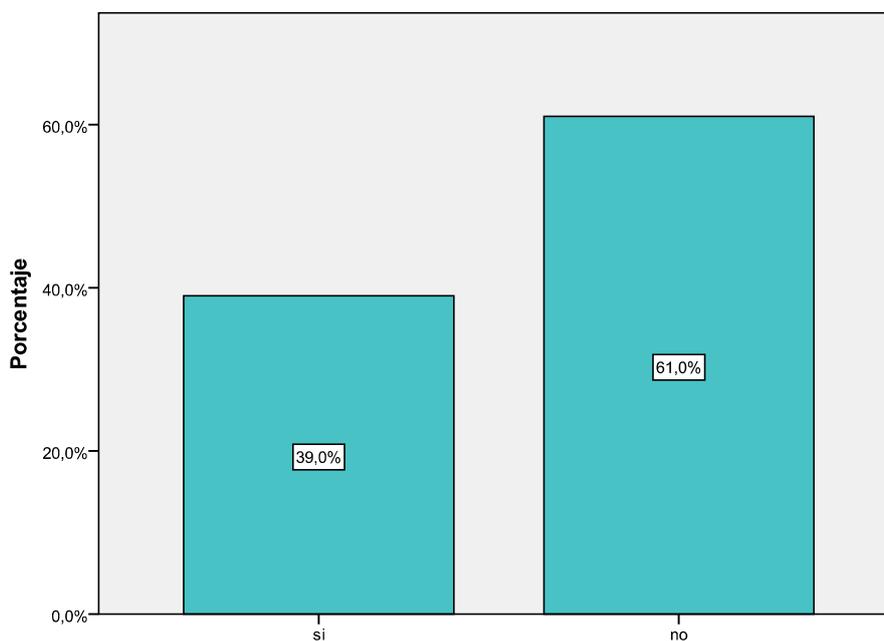
TABLA N° 4.2.1

¿Conoce usted las metas, procedimientos de la Universidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido
Validos si	39	39,0	39,0
no	61	61,0	61,0
Total	100	100,0	100,0

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.2.1



Fuente: En base a la tabla 4.2.1.

Dentro del clima organizacional y las normas organizacionales, podemos observar tanto en la tabla N°4.2.1 como en el gráfico N° 4.2.1 que un 61% de la población objetivo no conoce las metas y los procedimientos de la universidad. Esto puede darnos indicios de que la percepción de la mala gestión que se lleva sobre la universidad es simplemente una

percepción superficial ya que estas mismas personas no conocen las metas y procedimientos, lo cuales son importantes para poder entender el rumbo de la universidad y poder criticar su “mala” gestión.

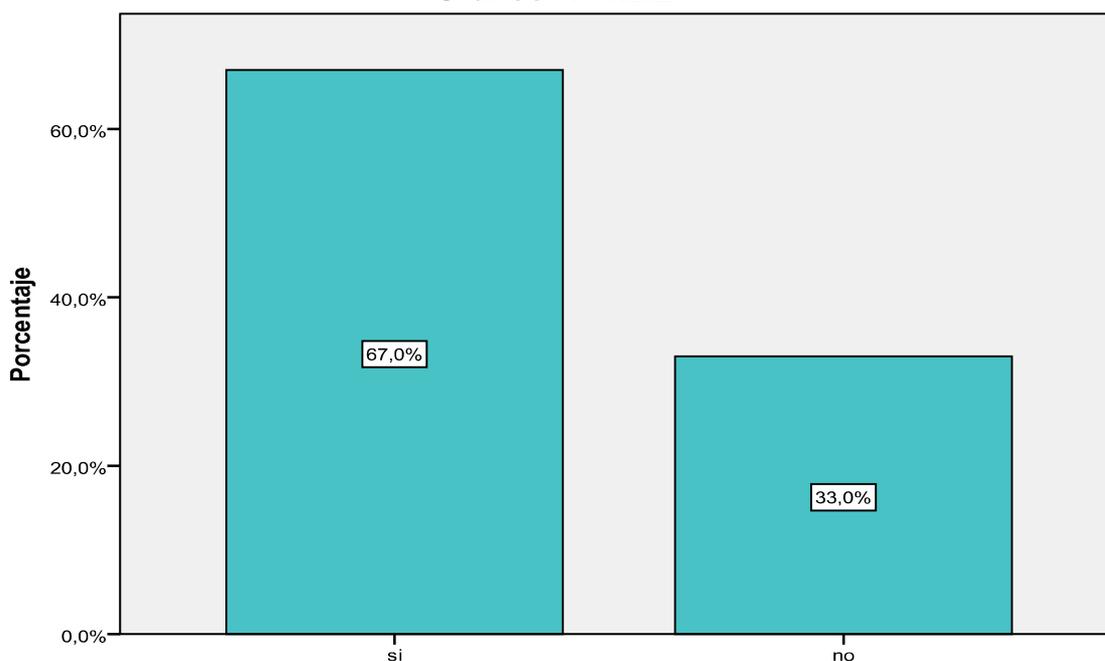
TABLA N° 4.2.2

¿La comunicación en su grupo de trabajo es fluida?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Valido si	67	67,0	67,0
no	33	33,0	33,0
Total	100	100,0	100,0

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.2.2



Fuente: En base a la tabla N° 4.2.2.

Dentro del clima organizacional y el ambiente social en la institución, podemos observar tanto en la tabla N°4.2.2 como en el gráfico N° 4.2.2 que un 67% asegura que la comunicación es fluida dentro de su grupo de trabajo. Esto es sumamente importante dado que la comunicación del personal, y sobre todo la fluidez de aquella, representa una herramienta eficiente para las relaciones y la solución de conflictos internos, lo cual genera un buen clima.

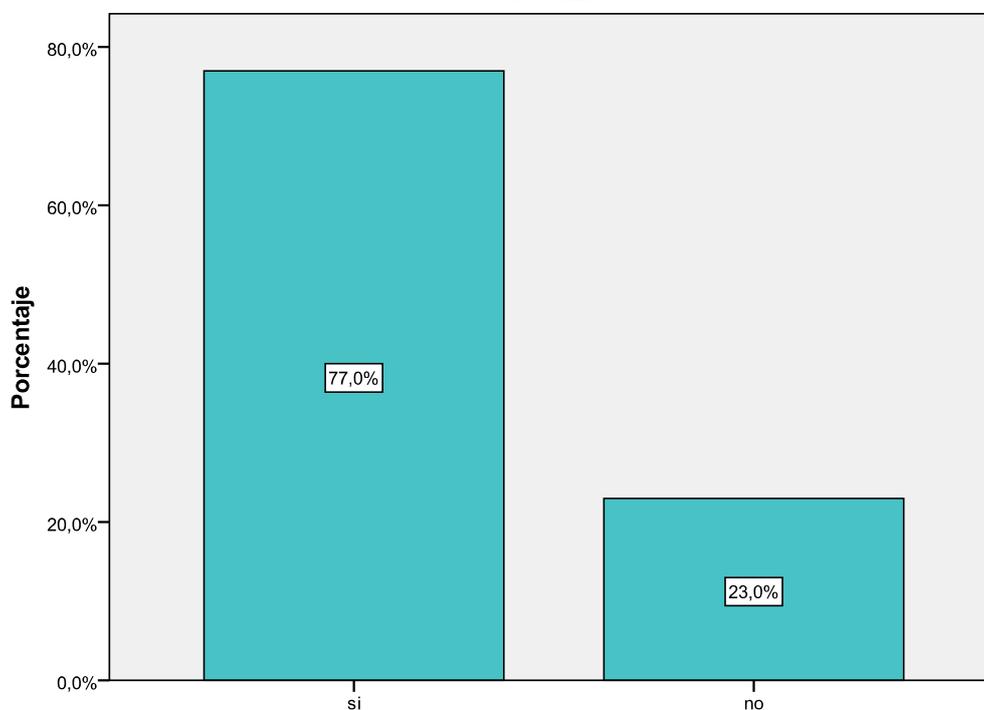
TABLA N° 4.2.3

¿Su jefe trata bien a los subordinados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Valido si	77	77,0	77,0
no	23	23,0	23,0
Total	100	100,0	100,0

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.2.3



Fuente: En base a la tabla N° 4.2.3.

Dentro del clima organizacional y el ambiente social en la institución, podemos observar tanto en la tabla N°4.2.3 como en el gráfico N° 4.4 que un 77% piensa que su jefe sí trata bien a sus subordinados. Esto es importante dado que las relaciones de confraternidad entre los trabajadores y sus superiores crea un buen clima organizacional, el cual deja de percibirse como estricto y vertical y pasa a ser circular y horizontal.

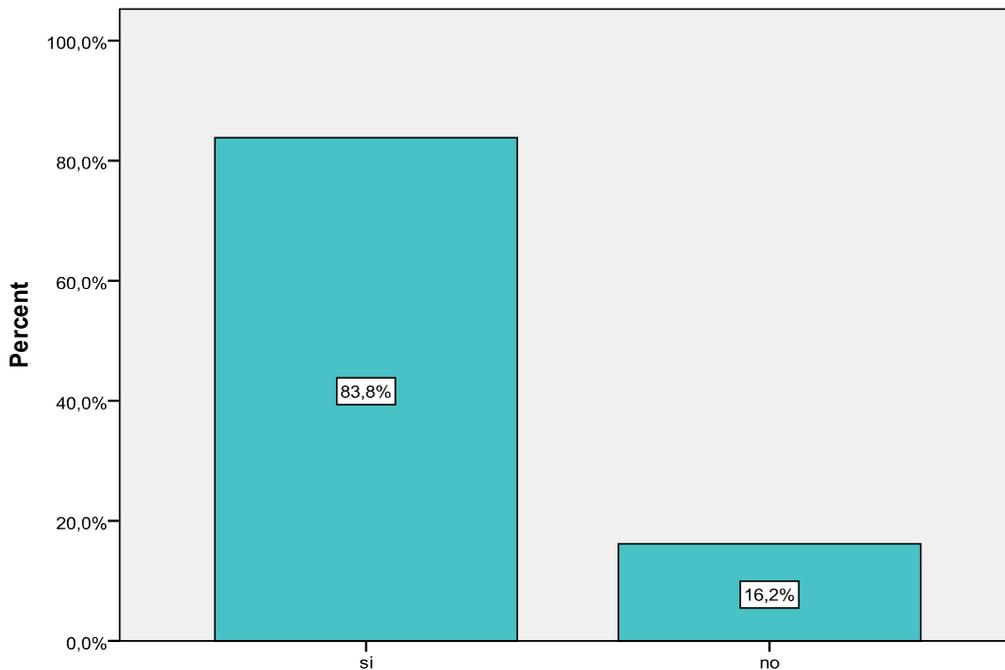
TABLA N° 4.2.4

¿Le es agradable trabajar en su grupo de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Validos	si	83	83,0	83,8
	no	16	16,0	16,2
	Total	99	99,0	100,0
Perdidos		1	1,0	
Total		100	100,0	

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.2.4



Fuente: En base a la tabla N° 4.2.4.

Dentro del clima organizacional y el ambiente social en la institución, podemos observar tanto en la tabla N°4.2.4 como en el gráfico N° 4.2.4 que un 83.8% cree que es agradable el trabajo que lleva a cabo con su grupo de trabajo. Esto implica que las relaciones laborales son, además de ello, relaciones de mutuo apoyo y amistad, que logran construir un clima organizacional favorable.

TABLA N° 4.2.5

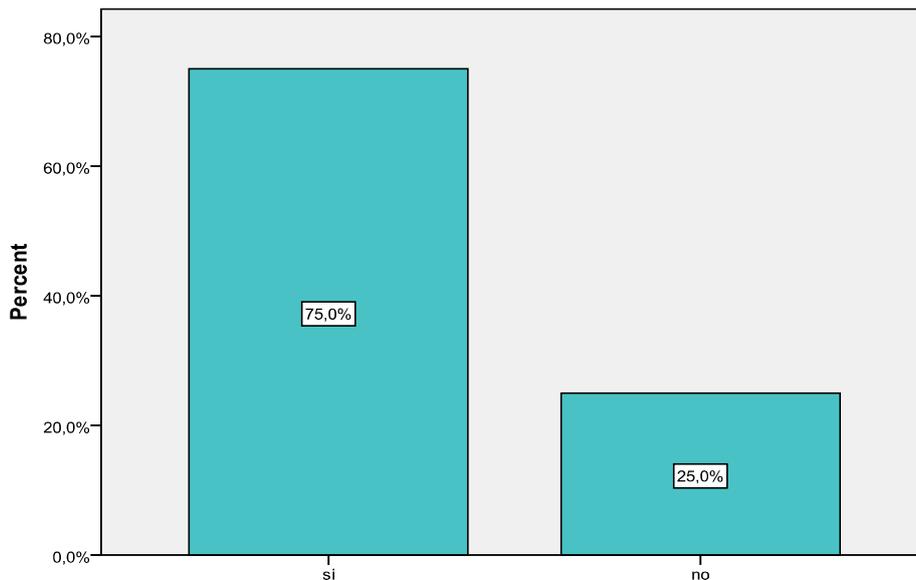
¿Las personas de su grupo laboral se ayudan unas con Otras para sacar adelante el trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Valido si	75	75,0	75,0
no	25	25,0	25,0
Total	100	100,0	100,0

Fuente:
en base a la encuesta

Elaborada
aplicada.

Gráfico N° 4.2.5



Fuente: En base a la tabla N° 4.2.5.

Dentro del clima organizacional y el ambiente social en la institución, podemos observar tanto en la tabla N°4.2.5 como en el gráfico N° 4.2.5 que un 75% opina que las personas son dentro de su grupo de trabajo son proactivas y se ayudan mutuamente con el fin de sacar adelante el trabajo encargado. Esto demuestra una vez más que los grupos de trabajo de los administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca tienen fines relativamente comunes dentro del área laboral, lo cual genera un buen clima organizacional.

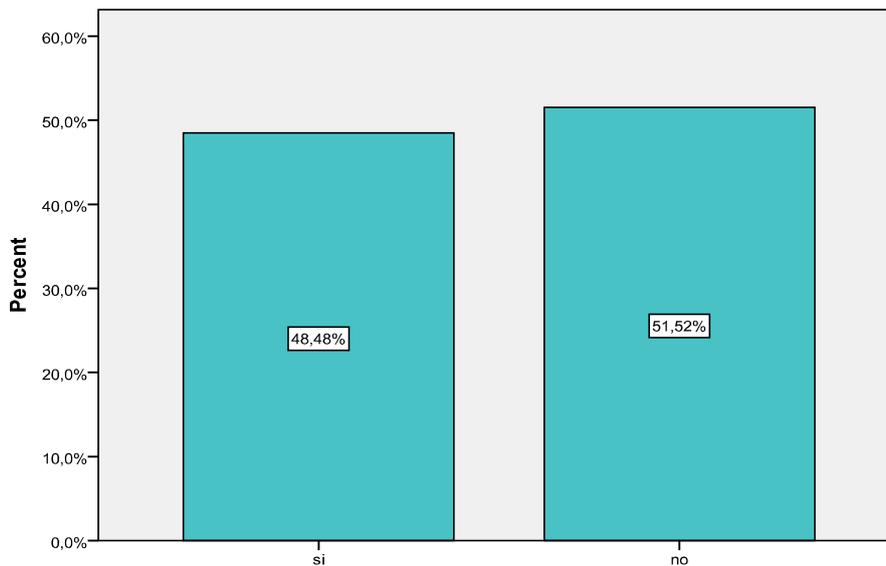
TABLA N° 4.2.6

¿Cree usted que las relaciones de amistad con los jefes jamás se transforman en favoritismo en el trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Validos	si	48	48,0	48,5
	no	51	51,0	51,5
	Total	99	99,0	100,0
Perdidos		1	1,0	
Total		100	100,0	

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.2.6



Fuente: En base a la tabla N° 4.2.6.

Dentro del clima organizacional y el ambiente social en la institución, podemos observar tanto en la tabla N°4.2.6 como en el gráfico N° 4.2.6 que los porcentajes están casi empatados, con una leve ventaja sobre la opinión del no favoritismo de los jefes sobre los trabajadores. Sin embargo, es preocupante que casi la mitad de trabajadores piense que existe algún favoritismo, ya que ello puede implicar falta de compromiso y entusiasmo dentro del área de trabajo. Sin dudas esto genera un mal clima organizacional.

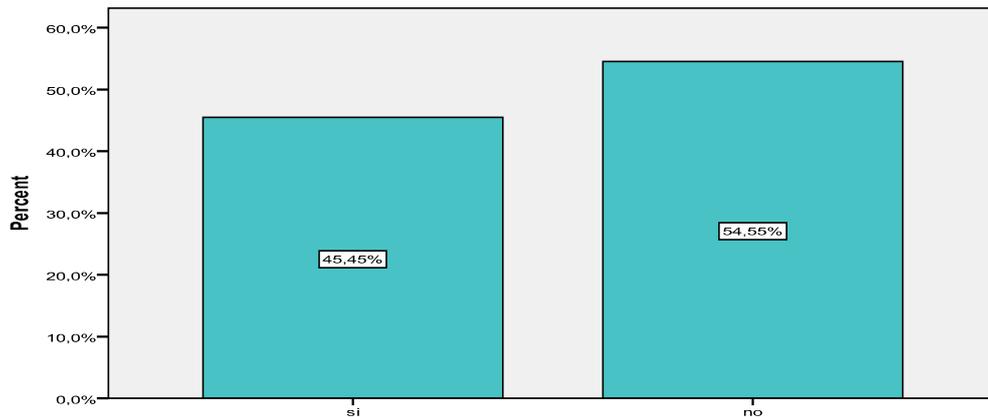
TABLA N° 4.2.7

¿En esta Universidad los trabajadores pueden decir lo que Piensan sin temor, aunque esté en desacuerdo con los Jefes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Validos	si	45	45,0	45,5
	no	54	54,0	54,5
	Total	99	99,0	100,0
Perdidos		1	1,0	
Total		100	100,0	

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.2.7



Fuente: En base a la tabla N° 4.2.7.

Dentro del clima organizacional y el ambiente social en la institución, podemos observar tanto en la tabla N°4.2.7 como en el gráfico N° 4.2.7 que un 54.55% creen que los trabajadores no pueden decir lo que piensas. Es decir que, a pesar de ser fluida la comunicación, esto no garantiza que dicha comunicación tenga un sentido crítico y de libre pensamiento por temor a represalias de los superiores. De hecho lo que se buscaría para un buen clima organizacional es que las opiniones de los trabajadores tengan como fin el mejoramiento del sistema de trabajo y la denuncia de las irregularidades.

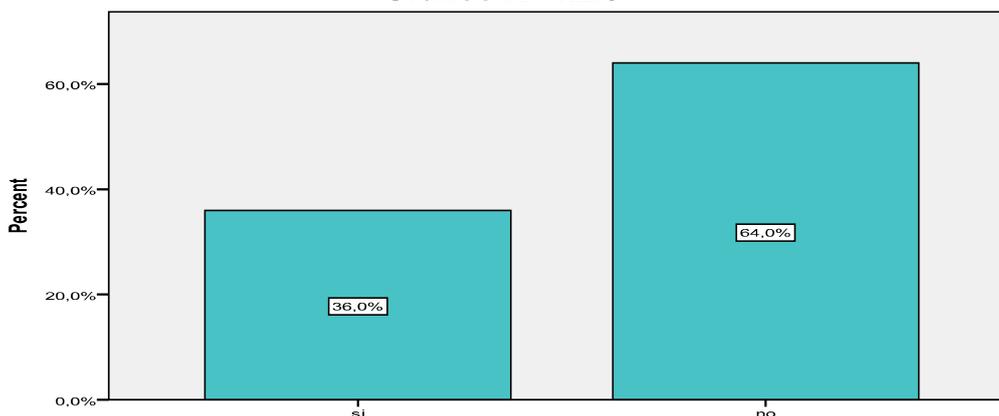
TABLA N°4.2.8

**¿En la Universidad se fomenta la cooperación
entre compañeros de trabajo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Validos si	36	36,0	36,0
no	64	64,0	64,0
Total	100	100,0	100,0

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.2.8



Fuente: En base a la tabla N° 4.2.8.

Dentro del clima organizacional y el ambiente social en la institución, podemos observar tanto en la tabla N°4.2.8 como en el gráfico N° 4.2.8 que un 64% de la población considera que no se fomenta la cooperación entre compañeros. Esto nos revela que la cooperación existente en el área de trabajo no es producto de una política propuesta por la institución; sino, más bien, de las relaciones cooperativas de los propios trabajadores que emergen de las rutinas y problemas cotidianos que tienen que resolver de manera grupal y coordinada. Dejar de establecer políticas de cooperación entre trabajadores trae como consecuencia el mal clima organizacional.

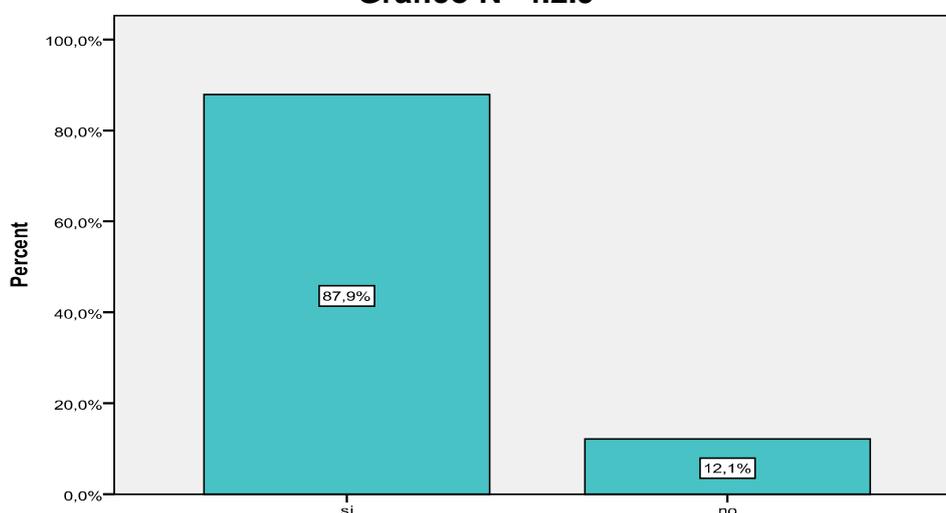
TABLA N°4.2.9

¿Se lleva bien usted con sus compañeros de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Válidos	si	87	87,0	87,9
	no	12	12,0	12,1
	Total	99	99,0	100,0
Perdidos		1	1,0	
Total		100	100,0	

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.2.9



Fuente: En base a la tabla N° 4.2.9.

Dentro del clima organizacional y el ambiente social en la institución, podemos observar tanto en la tabla N°4.2.9 como en el gráfico N° 4.2.9 que un 87.9% se lleva bien con sus compañeros de trabajo. Si duda es importante la práctica de buenas relaciones interpersonales dentro de una institución laboral. Esto genera un buen clima organizacional.

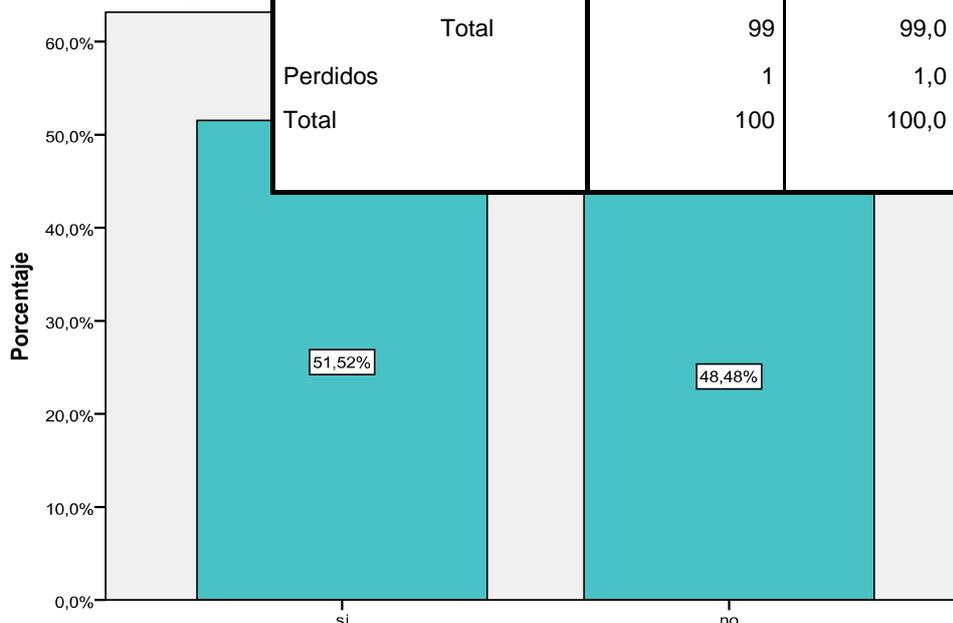
TABLA N°4.2.10

¿Nunca tuvo problemas con alguno de ellos?

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Validos	si	51	51,0	51,5
	no	48	48,0	48,5
	Total	99	99,0	100,0
Perdidos		1	1,0	
Total		100	100,0	

Gráfico N° 4.2.10



Fuente: En base a la tabla N° 4.2.10.

Dentro del clima organizacional y el ambiente social en la institución, podemos observar tanto en la tabla N°4.2.10 como en el gráfico N° 4.2.10 que la mitad de las personas han tenido problemas con alguno de sus compañeros y la otra mitad no los ha tenido. Esto nos indica que los problemas laborales entre compañeros de trabajo son recurrentes y, una vez más podemos corroborar que la fluidez de la comunicación no garantiza la adecuada resolución de conflictos interpersonales.

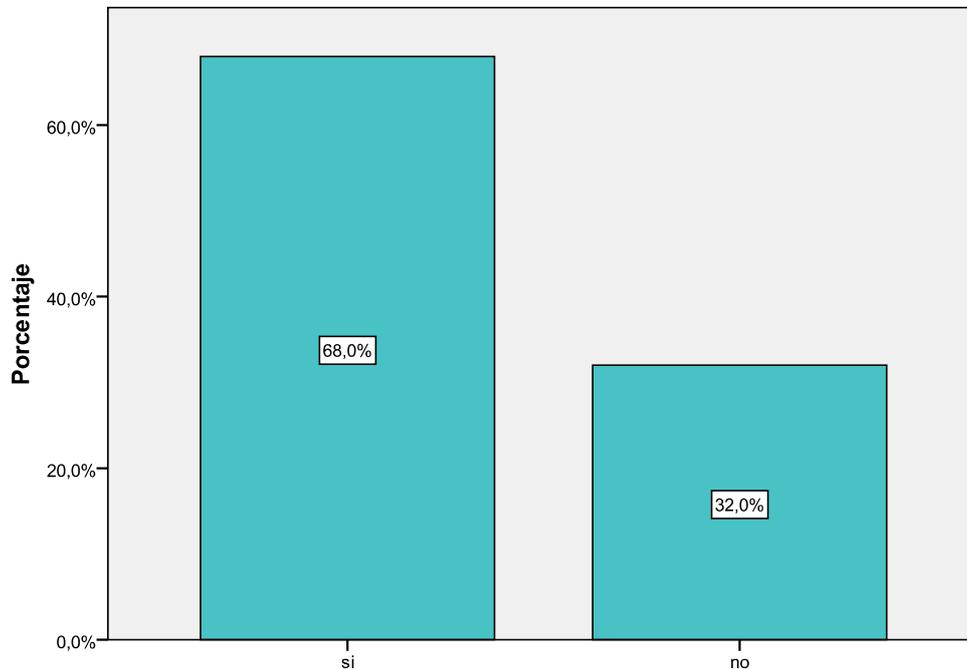
TABLA N°4.2.11

¿Si dejara de trabajar en la Universidad para ir a otra institución lo sentiría por sus compañeros?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Valido si	68	68,0	68,0
no	32	32,0	32,0
Total	100	100,0	100,0

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.2.11



Fuente: En base a la tabla N° 4.2.11.

Dentro del clima organizacional y el ambiente social en la institución, podemos observar tanto en la tabla N°4.2.11 como en el gráfico N° 4.2.11 que un 68% de la población siente un apego considerable y positivo hacia sus compañeros, lo cual puede hacernos intuir que, a pesar de algunos problemas, siguen inmanentes las relaciones entre trabajadores. Esto favorece a un buen clima organizacional.

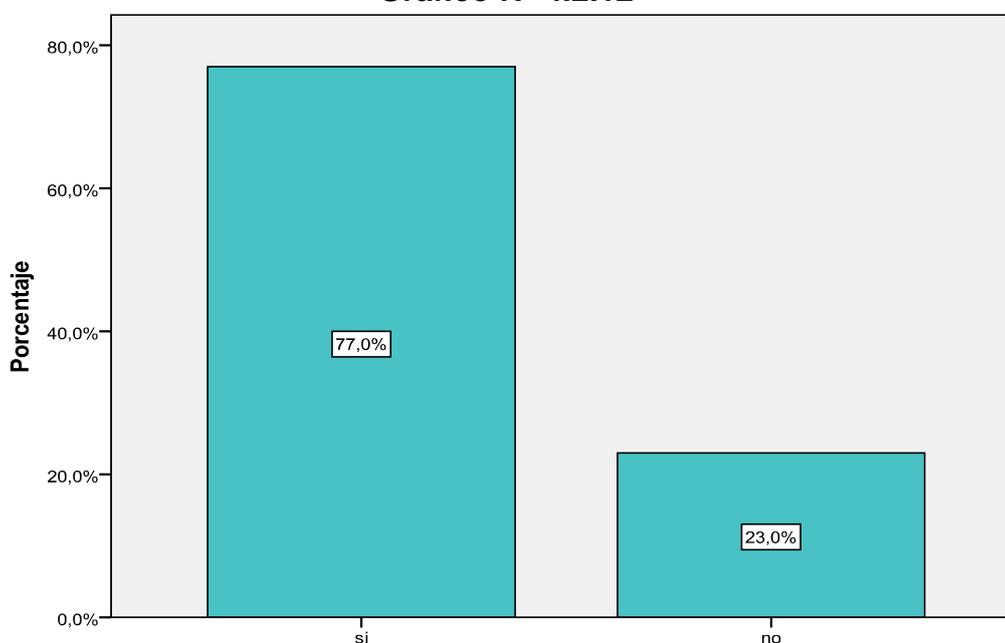
TABLA N°4.2.12

¿Su jefe lo trata normalmente bien, con amabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Valido	si	77	77,0	77,0
	no	23	23,0	23,0
	Total	100	100,0	100,0

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.2.12



Fuente: En base a la tabla N° 4.2.12.

Dentro del clima organizacional y el ambiente social en la institución, podemos observar tanto en la tabla N°4.2.12 como en el gráfico N° 4.2.12 que un 77% cree que su jefe se comporta adecuadamente. Colegimos que la relación trabajador-jefe es en su mayoría la adecuada como para generar un buen clima organizacional. Sin embargo habría que preguntarnos por el 23%, ya que, los jefes son la cabeza de cada unidad administrativa y, por lo tanto, deberían tener siempre buenas relaciones con sus trabajadores.

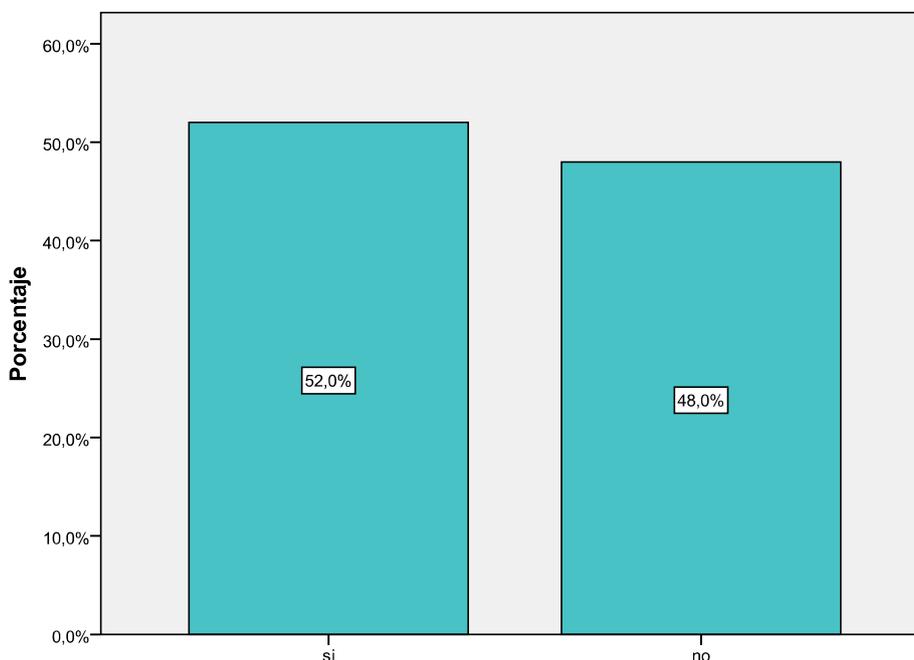
TABLA N°4.2.13

¿Su jefe es demasiado exigente, con usted en su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Valido si	52	52,0	52,0
no	48	48,0	48,0
Total	100	100,0	100,0

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.2.13



Fuente: En base a la tabla N° 4.2.13.

Dentro del clima organizacional y el ambiente social en la institución, podemos observar tanto en la tabla N°4.2.13 como en el gráfico N° 4.2.13 que existe una leve inclinación mayoritaria de 52% a creer que su jefe es demasiado exigente. Esto da luces a pensar que los jefes son exigentes solamente cuando es necesario y no en otra ocasión. La exigencia siempre va de la mano de la colaboración y no de la sensación de dominación o explotación. Esto nos indica un buen clima organizacional.

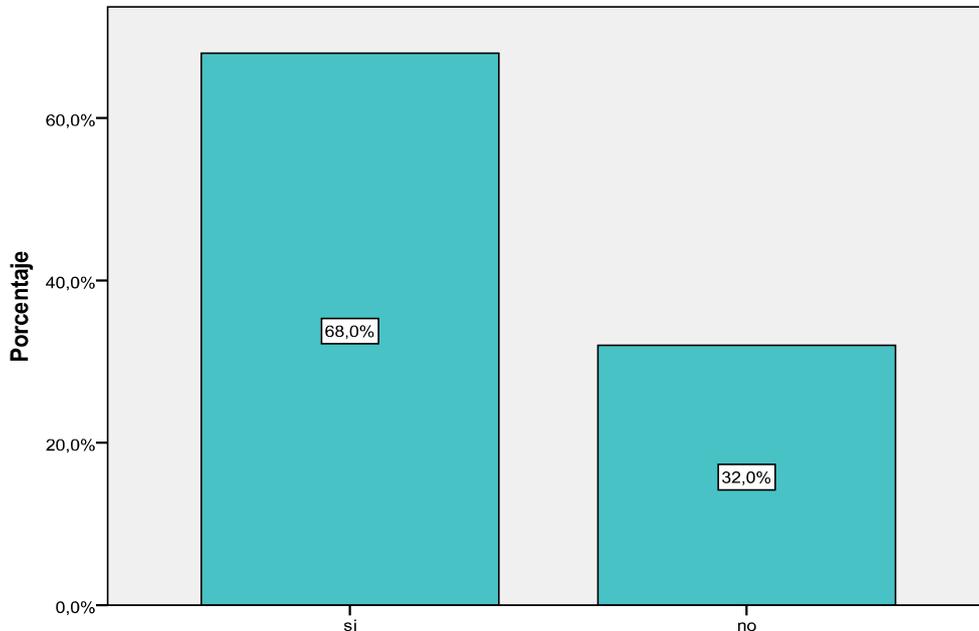
TABLA N°4.2.14

¿Existe comprensión hacia usted, por parte de su jefe?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Valido si	68	68,0	68,0
no	32	32,0	32,0
Total	100	100,0	100,0

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.2.14



Fuente: en base a la tabla N° 4.2.14.

Dentro del clima organizacional y el ambiente social en la institución, podemos observar tanto en la tabla N°4.2.14 como en el gráfico N° 4.2.14 que un 68% asevera que su jefe es comprensivo con el trabajador. Es importante notar que la comprensión por parte del jefe ayuda al mejoramiento de las relaciones, no solo entre trabajadores, sino entre jefes y subordinados.

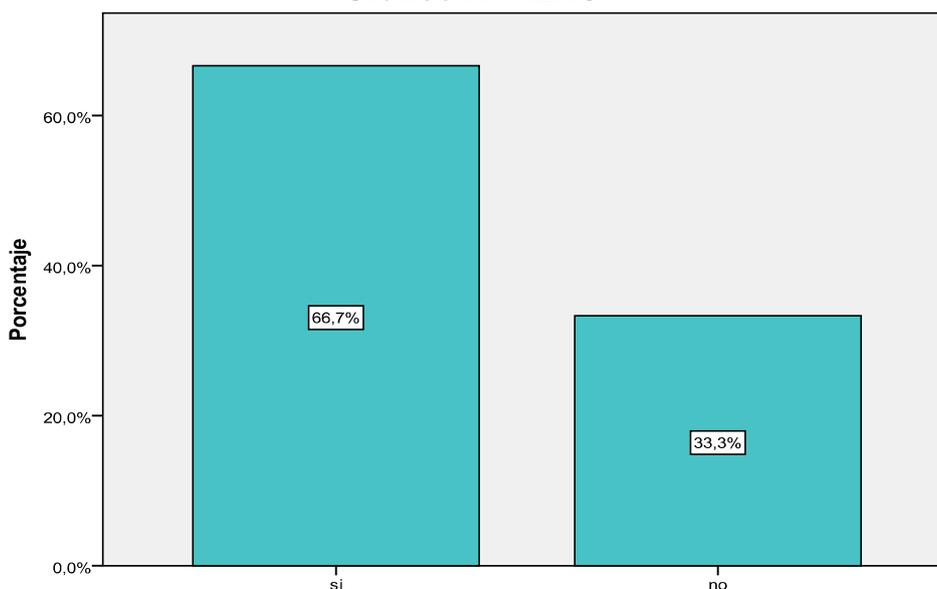
TABLA N° 4.2.15

¿Trabaja usted con su jefe y compañeros de trabajo en auténtico equipo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Validos si	66	66,0	66,7
no	33	33,0	33,3
Total	99	99,0	100,0
Perdidos	1	1,0	
Total	100	100,0	

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.2.15



Fuente: En base a la tabla N° 4.2.15.

Dentro del clima organizacional y el ambiente social en la institución, podemos observar tanto en la tabla N°4.2.15 como en el gráfico N° 4.2.15 que un 66.7% afirma que su trabajo se realiza en equipo. La cooperación es el fundamento primordial para el desarrollo de un buen clima organizacional.

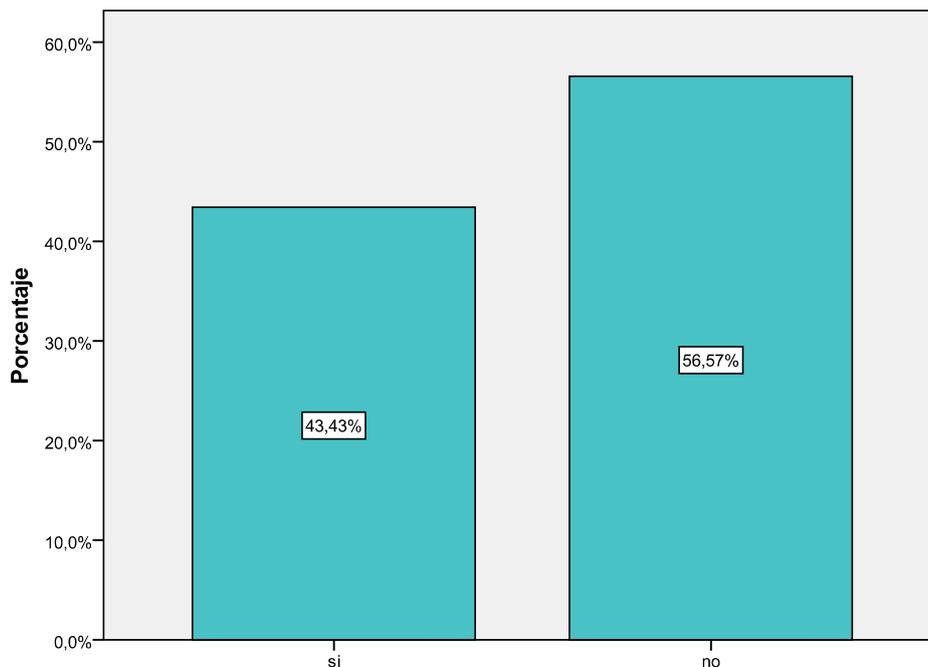
TABLA N° 4.2.16

¿Se considera continuamente vigilado por su jefe?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Validos	si	43	43,0	43,4
	no	56	56,0	56,6
	Total	99	99,0	100,0
Perdidos		1	1,0	
Total		100	100,0	

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.2.16



Fuente: En base a la tabla N° 4.2.16.

Dentro del clima organizacional y el ambiente social en la institución, podemos observar tanto en la tabla N°4.2.16 como en el gráfico N° 4.2.16 que un 56.7% no se considera vigilado por su jefe. Sin embargo, hay un buen porcentaje que apunta lo contrario. Saber que uno es vigilado por su jefe crea un ambiente de tensión, angustia y miedo, lo que claramente no contribuye a un buen clima organizacional.

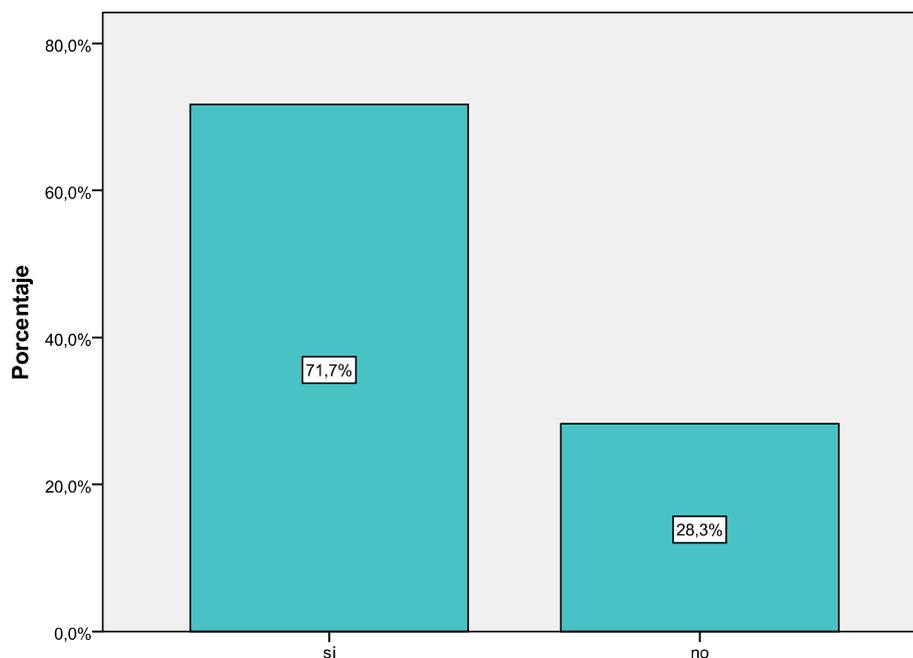
TABLA N° 4.2.17

¿Considera usted que tiene un jefe justo y con personalidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Validos si	71	71,0	71,7
no	28	28,0	28,3
Total	99	99,0	100,0
Perdidos	1	1,0	
Total	100	100,0	

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.2.17



Fuente: en base a la tabla N° 4.2.17.

Dentro del clima organizacional y el ambiente social en la institución, podemos observar tanto en la tabla N°4.2.17 como en el gráfico N° 4.2.17 que un 71.7% considera que tienen un jefe justo. El porcentaje es alto, lo cual nos indica que las relaciones con el jefe son muy buenas y sobre todo justas. Un jefe puede tener cierto privilegio con algunos trabajadores, sin embargo, la mayoría cree que no ocurre aquello y que son “juzgados” equitativamente.

TABLA N° 4.2.18

¿Su jefe escucha sus sugerencias y considera sus iniciativas personales?

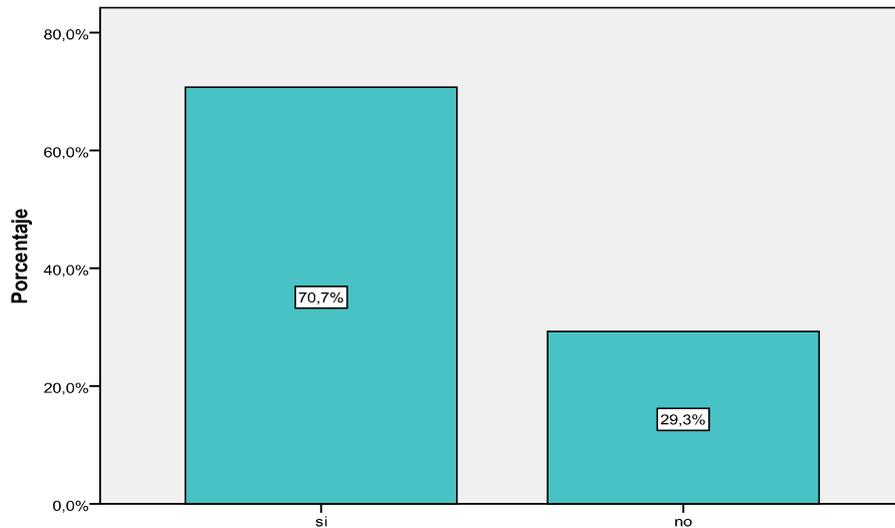
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Validos si	70	70,0	70,7
no	29	29,0	29,3
Total	99	99,0	100,0
Perdidos	1	1,0	
Total	100	100,0	

Fuente: Elaborada en base

a la

encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.2.18



Fuente: En base a la tabla N°4. 2.18.

Dentro del clima organizacional y el ambiente social en la institución, podemos observar tanto en la tabla N°4.2.18 como en el gráfico N° 4.2.18 que un 70.7% considera que su jefe toma importancia sobre algunas sugerencias e iniciativas por parte del trabajador. Deducimos que existe una participación relativamente activa por parte de los trabajadores en pro de una mejora administrativa. Esto genera un buen clima organizacional.

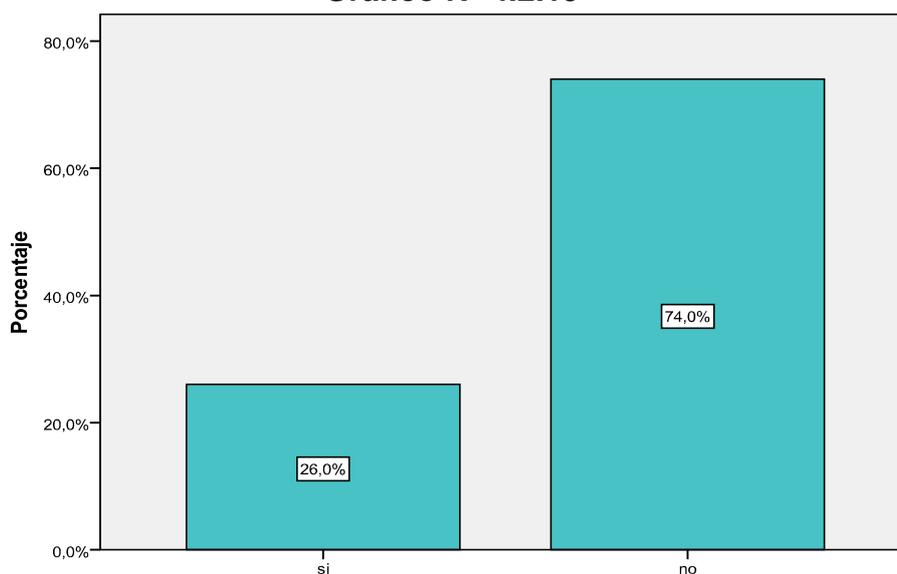
TABLA N°4.2.19

¿Si ocurre algún conflicto laboral en la Universidad se resuelve rápidamente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Valido si	26	26,0	26,0
no	74	74,0	74,0
Total	100	100,0	100,0

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.2.19



Fuente: En base a la tabla N° 4.2.19.

Dentro del clima organizacional y el ambiente social en la institución, podemos observar tanto en la tabla N°4.2.19 como en el gráfico N° 4.2.19 que un 74% piensa que los conflictos no se resuelven rápidamente. Esto es preocupante ya que, a pesar de la fluidez de la comunicación entre el personal, los conflictos no son resueltos con celeridad y tienden a prolongarse, mermando la confianza entre los trabajadores. Sin duda esto genera un mal clima organizacional.

4.3. Comportamiento Organizacional

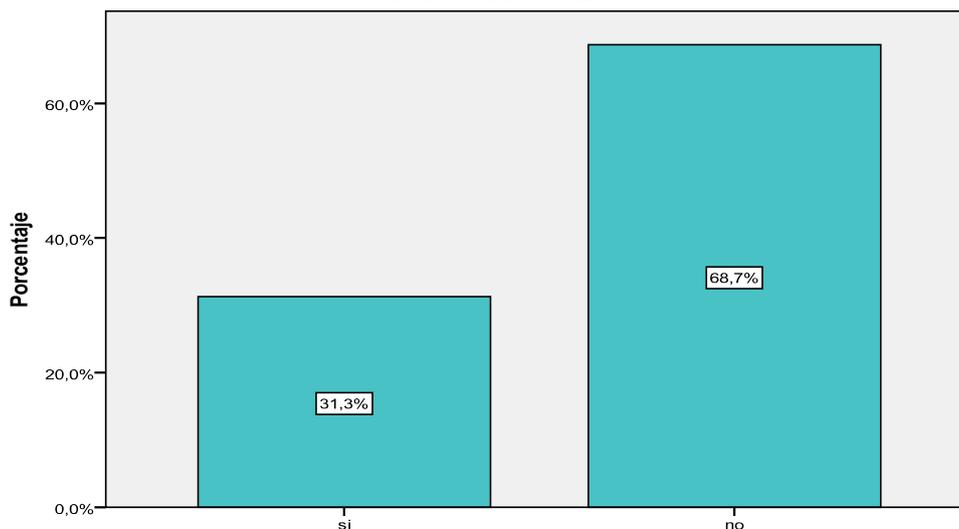
TABLA N°4.3.1

¿Cree usted que en la Universidad la mayoría de trabajadores respeta los horarios de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Valido si	31	31,0	31,3
no	68	68,0	68,7
Total	99	99,0	100,0
Perdido	1	1,0	
Total	100	100,0	

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.3.2



Fuente: en base a la tabla N° 4.3.2.

Dentro del clima organizacional y el comportamiento organizacional, podemos observar tanto en la tabla N°4.3.2, como en el gráfico N° 4.3.2 que un 68.7% considera que no se respetan los horarios. En toda institución es complicado hacer cumplir los horarios. La herramienta más utilizada es la de descuentos por tardanzas, sin embargo, esto no garantiza el cumplimiento cabal del horario establecido. Sin duda esto genera un mal clima organizacional.

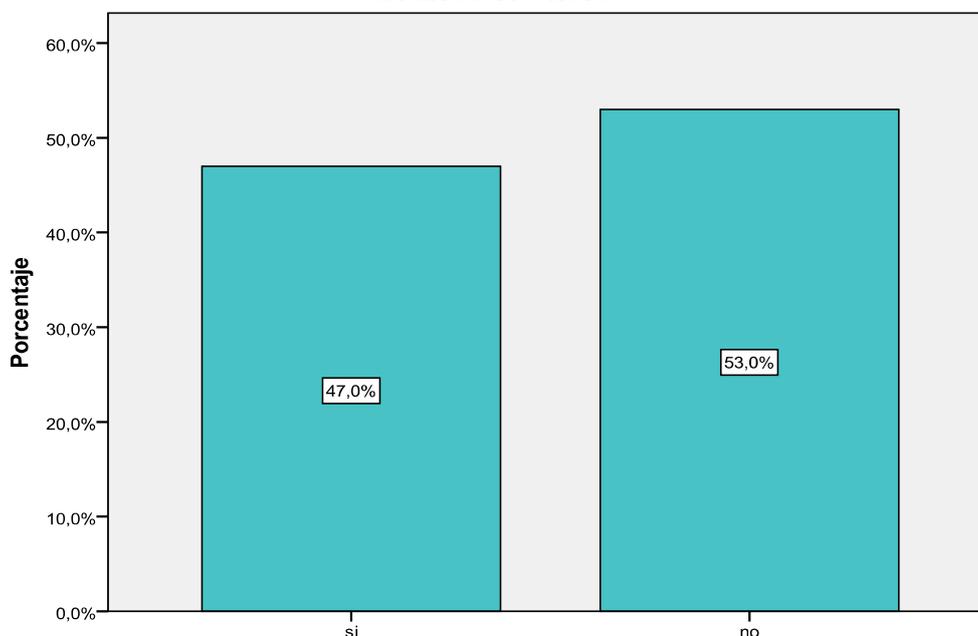
TABLA N°4.3.3

¿El trabajo que realiza nunca le ocasiona estrés?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Valido si	47	47,0	47,0
no	53	53,0	53,0
Total	100	100,0	100,0

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.3.3



Fuente: En base a la tabla N°4. 3.3.

Dentro del clima organizacional y el ambiente social en la institución, podemos observar tanto en la tabla N°4.3.3 como en el gráfico N° 4.3.3, que un 53% indica que no le ocasiona estrés el trabajo que realiza. Sin embargo la otra mitad de los trabajadores si considera el estrés como producto de su labor. Esto condiciona el clima organizacional, ya que hoy en día, el estrés laboral es un impedimento para los objetivos de cualquier institución. El estrés conlleva a problemas de salud que motivan faltas en el trabajo y, por lo tanto, la reducción de la eficiencia administrativa. Este es un factor que lleva a un mal clima organizacional.

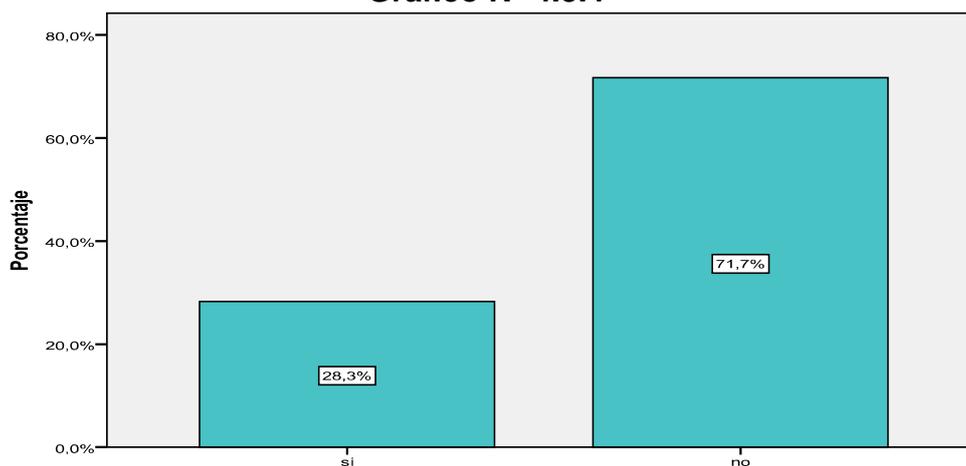
TABLA N° 4.3.4

¿Existe mucha presión por parte de su jefe en el trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Valido	si	28	28,0	28,3
	no	71	71,0	71,7
	Total	99	99,0	100,0
Perdido		1	1,0	
Total		100	100,0	

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.3.4



Fuente: en base a la tabla N° 4.3.4.

Dentro del clima organizacional y el ambiente social en la institución, podemos observar tanto en la tabla N°4.3.4 como en el gráfico N° 4.3.4 que un 71.7% considera que no existe presión por parte de su jefe. Es parte puede ser alentador no tener jefes que exijan, pero la idea de un buen clima organizacional, es tener jefes que sepan exigir en el momento adecuado y cuando amerite el caso.

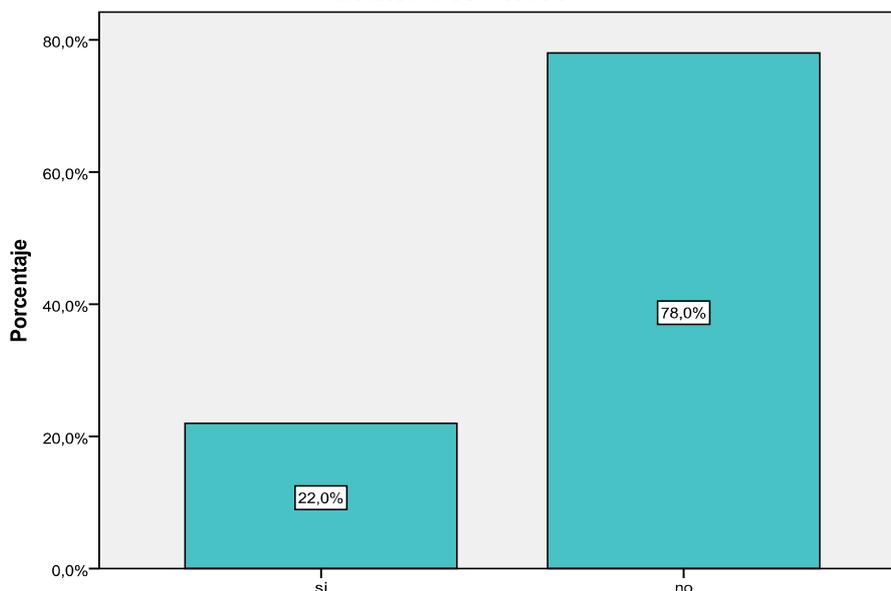
TABLA N° 4.3.4

¿En la Universidad reconocen a los trabajadores por sus resultados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Valido	si	22	22,0	22,0
	no	78	78,0	78,0
	Total	100	100,0	100,0

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.3.4



Fuente: En base a la tabla N° 4.3.4.

Dentro del clima organizacional y el ambiente social en la institución, podemos observar tanto en la tabla N°4.3.4 como en el gráfico N° 4.3.4 que un 78% considera que no son reconocidos por la labor que hacen. Si duda el reconocimiento de la laboral del trabajador es el pilar fundamental para un buen clima organizacional, lo cual conlleva a un mejor desempeño laboral. Sin embargo para el caso de la Universidad Nacional de Cajamarca parece ser lo contrario. La falta de reconocimiento puede acarrear problemas laborales como deserción laboral o falta de motivación.

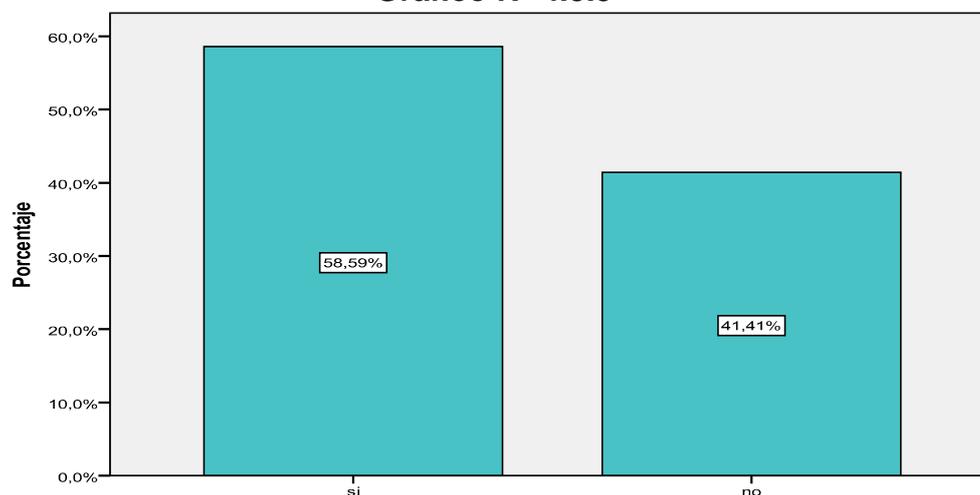
TABLA N°4.3.5

¿Su jefe le incentiva a realizar un buen trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Valido	si	58	58,0	58,6
	no	41	41,0	41,4
	Total	99	99,0	100,0
Perdido		1	1,0	
Total		100	100,0	

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.3.5



Fuente: En base a la tabla N° 4.3.5.

Dentro del clima organizacional y el ambiente social en la institución, podemos observar tanto en la tabla N°4.3.5 como en el gráfico N° 4.3.5 que un 58.59% cree que su jefe si le incentiva a realizar un buen trabajo. Esto nos demuestra relativamente hablando que los jefes también colaboran a incentivar a sus trabajadores para llevar a cabo de manera eficiente los objetivos de la institución.

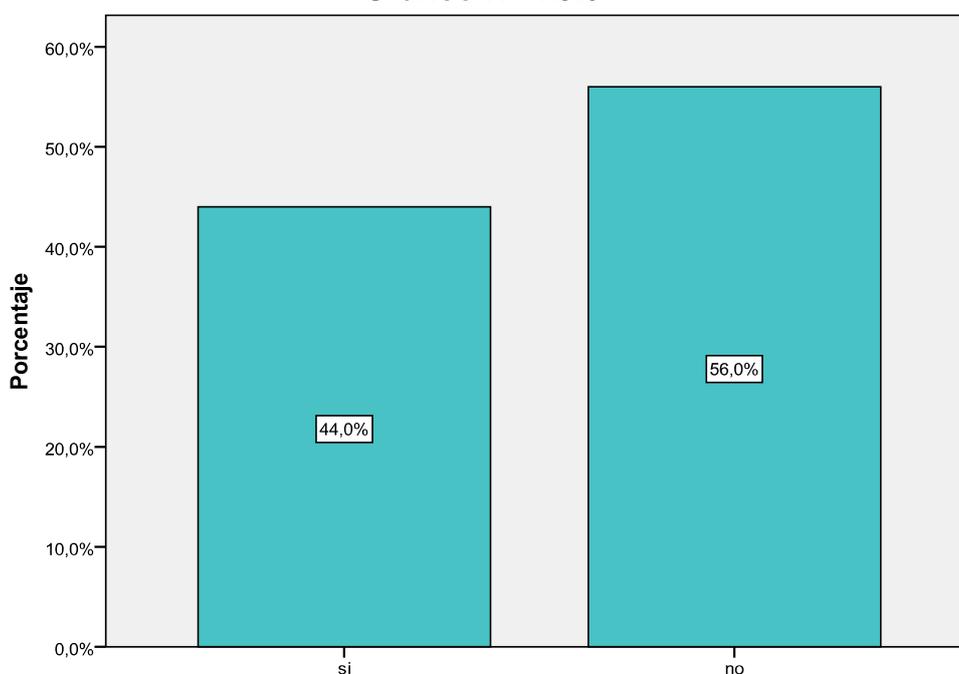
TABLA N° 4.3.6

¿Cree usted que el puesto de trabajo que tiene es seguro y estable?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Valido si	44	44,0	44,0
no	56	56,0	56,0
Total	100	100,0	100,0

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.3.6



Fuente: En base a la tabla N° 4.26.

Dentro del clima organizacional y el ambiente social en la institución, podemos observar tanto en la tabla N°4.3.6 como en el gráfico N° 4.3.6 que un 56% cree que su puesto es seguro y estable. Casi la mitad de la población cree que su puesto es estable, lo cual nos lleva a pensar que existe alguna certeza de no renovación de contrato o, en el peor de los casos, ser despedido. Si dudas esto genera un mal clima organizacional.

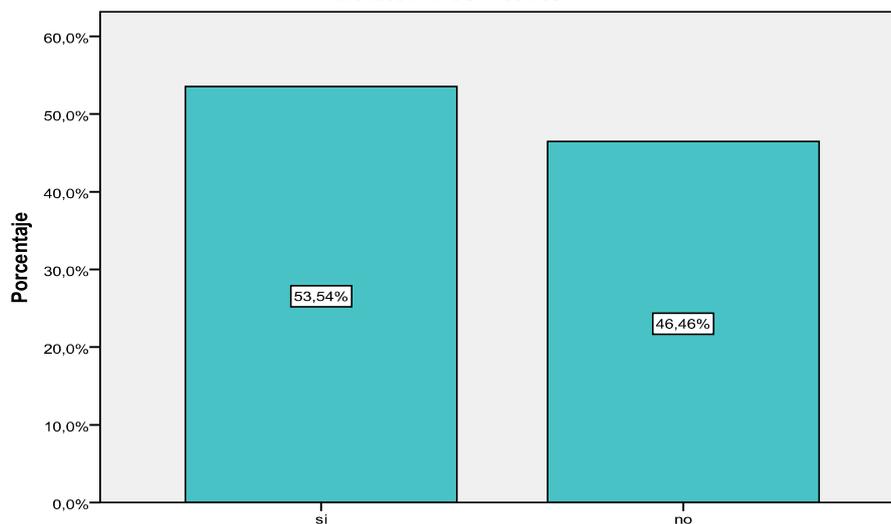
TABLA N° 4.3.7

¿Considera usted que su trabajo no cae en lo rutinario?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Valido	si	53	53,0	53,5
	no	46	46,0	46,5
	Total	99	99,0	100,0
Perdido		1	1,0	
Total		100	100,0	

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.3.7



Fuente: En base a la tabla N° 4.3.7.

Dentro del clima organizacional y el ambiente social en la institución, podemos observar tanto en la tabla N°4.3.7 como en el gráfico N° 4.3.7 que más de la mitad de las personas considera que su trabajo es rutinario. Esto es preocupante en el sentido en que lo rutinario no incentiva la innovación ni la superación laboral. Complica el hecho de que este factor pueda estar relacionado al estrés, ya que lo que es rutinario lleva al estrés.

4.4. Desempeño Laboral

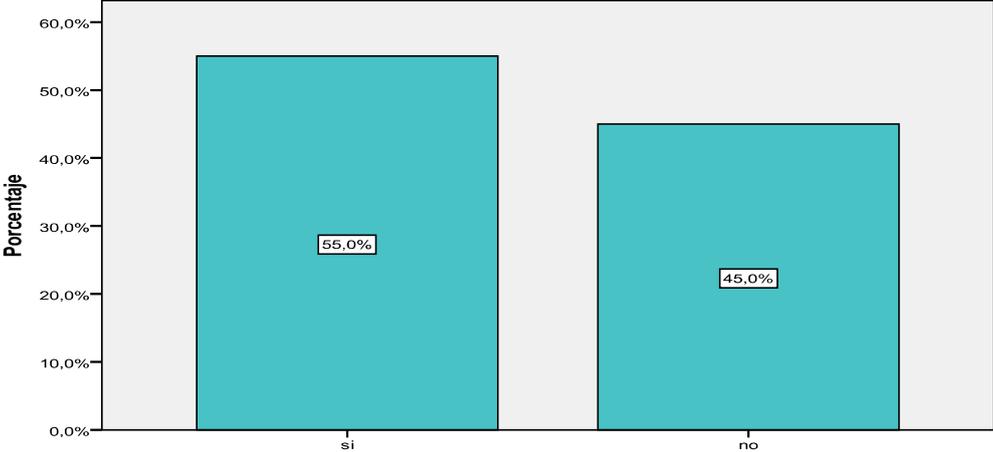
TABLA N°4.4.1

¿La infraestructura del área en el que labora es la adecuada para realizar su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Válidos si	55	55,0	55,0
no	45	45,0	45,0
Total	100	100,0	100,0

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.4.1



Fuente: En base a la tabla N°4.4.1.

Dentro del desempeño laboral y el ambiente físico, podemos observar tanto en la tabla N°4.4.1 como en el gráfico N° 4.4.1 que un 55% cree que la infraestructura es adecuada para su trabajo. Descubrimos que en definitiva la infraestructura del área laboral es de baja calidad y no anima al trabajador. Esto genera un mal desempeño laboral.

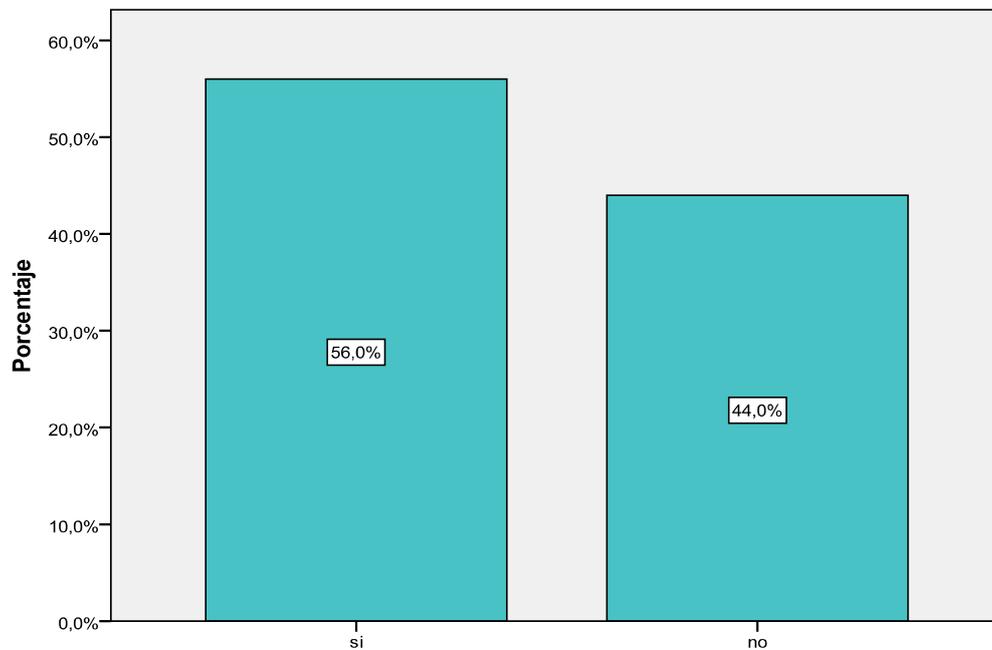
TABLA N°4.4.2

¿El espacio físico es suficiente para el desarrollo de sus actividades?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Válidos si	56	56,0	56,0
no	44	44,0	44,0
Total	100	100,0	100,0

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.4.2



Fuente: En base a la tabla N° 4.4.2.

Dentro del desempeño laboral y el ambiente físico, podemos observar tanto en la tabla N°4.4.2 como en el gráfico N° 4.4.2 que un 56% cree que el espacio físico es suficiente para sus actividades. Deducimos que el espacio físico no es el óptimo ni el adecuado para realizar las labores. Habría que rediseñar el ambiente físico de tal manera que los trabajadores puedan sentirse a gusto y así generar un buen desempeño laboral.

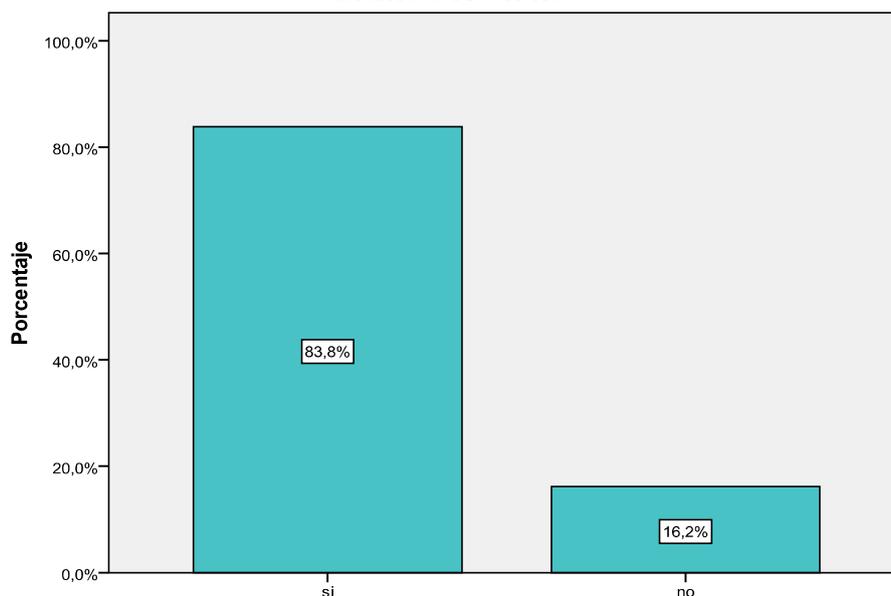
TABLA N°4.4.3

¿Su puesto de trabajo le resulta agradable y familiar?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Válidos			
si	83	83,0	83,8
no	16	16,0	16,2
Total	99	99,0	100,0
Valores Perdidos	1	1,0	
Total	100	100,0	

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.4.3



Fuente: En base a la tabla N° 4.4.3.

Dentro del desempeño laboral y el ambiente físico, podemos observar tanto en la tabla N°4.4.3 como en el gráfico N° 4.4.3 que un 83.8% cree que su puesto de trabajo le resulta agradable. Esto es importante, ya que nos permite intuir que el trabajador esta en el puesto al que decidió postular, el cual le favorece en todos los aspectos, tanto laborales como profesionales. Esto representa una señal de un buen desempeño laboral.

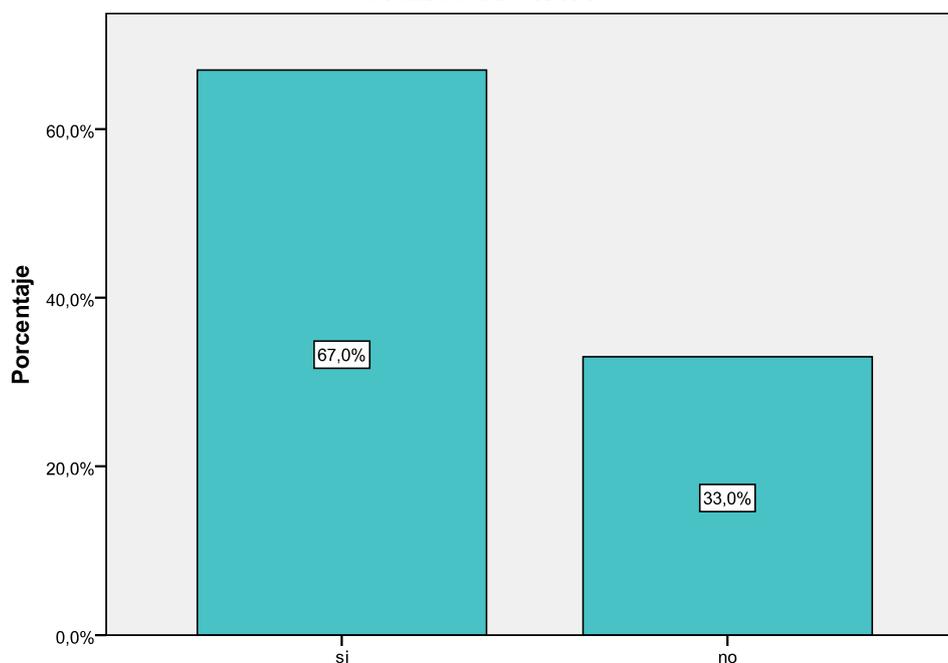
TABLA N°4.4.4

¿Su jefe en alguna ocasión, se ha preocupado por el diseño de su puesto de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Válidos si	234	67,0	67,0
no	115	33,0	33,0
Total	349	100,0	100,0

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.4.4



Fuente: en base a la tabla N° 4.4.4.

Dentro del desempeño laboral y el ambiente físico, podemos observar tanto en la tabla N°4.4.4 como en el gráfico N° 4.4.4 que un 67% cree que su jefe se ha preocupado por el puesto de trabajo, lo cual implica que los jefes sí se preocupan en cierta medida de que el trabajador tenga la comodidad suficiente como para que realice un buen desempeño laboral.

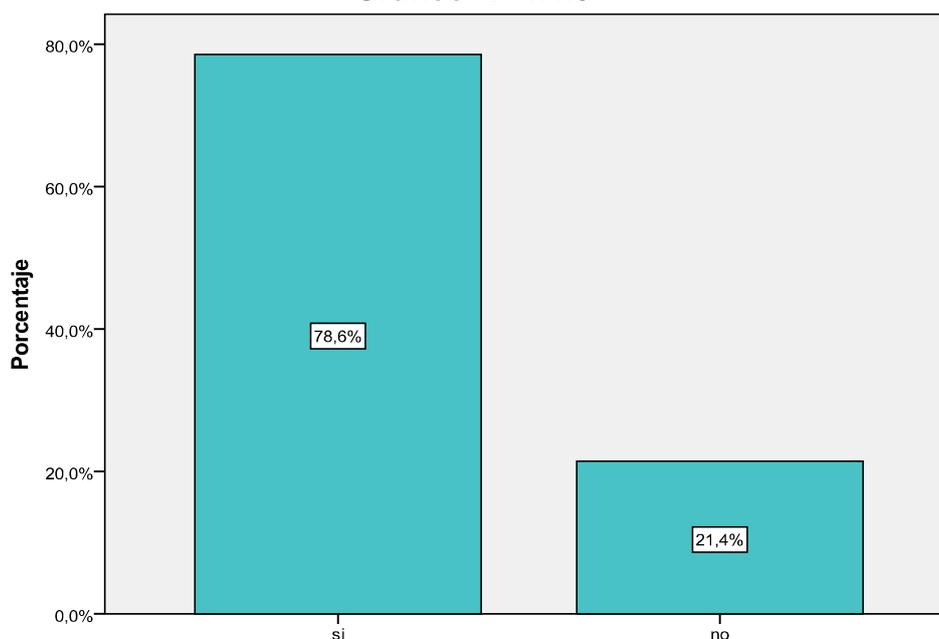
TABLA N°4.4.5

¿Tiene suficiente luz en su puesto o lugar de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Válidos si	77	77,0	78,6
no	21	21,0	21,4
Total	98	98,0	100,0
Valores Perdidos	2	2,0	
Total	100	100,0	

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.4.5



Fuente: en base la tabla N° 4.4.5.

Dentro del desempeño laboral y el ambiente físico, podemos observar tanto en la tabla N°4.4.5 como en el gráfico N° 4.4.5 que un 78.6% cree que tienen la suficiente luz en su puesto de trabajo. Indudablemente trabajar con poca claridad conlleva una mayor fatiga, pero de acuerdo al porcentaje alto, dicha fatiga por falta de luz es reducida; por lo que este aspecto es muy positivo para un buen desempeño laboral.

4.5. Expectativa de Reconocimiento del Desempeño

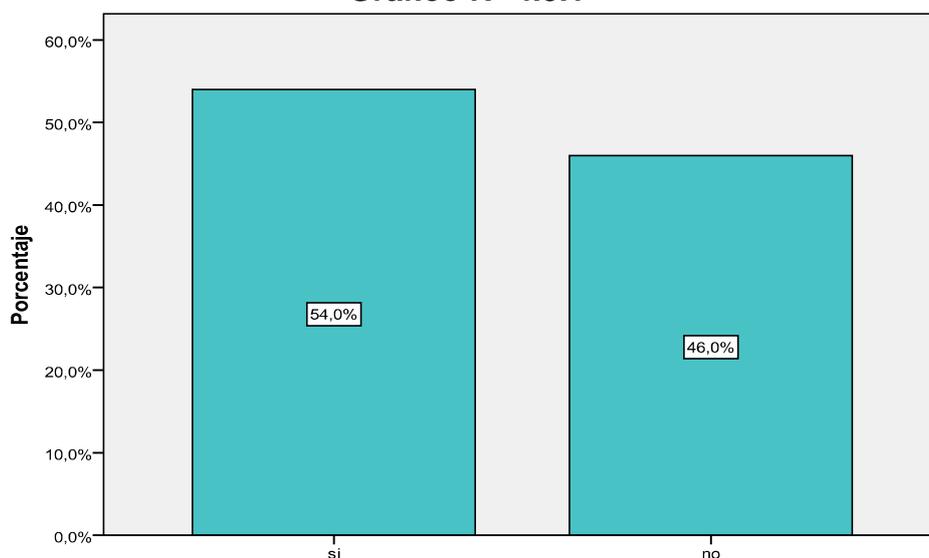
TABLA N°4.5.1

¿Cree usted que en la Universidad es posible realizar el trabajo con ideas innovadoras de los trabajadores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Valido si	54	54,0	54,0
no	46	46,0	46,0
Total	100	100,0	100,0

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.5.1



Fuente: En base a la tabla 4.5.1.

Dentro del desempeño laboral y las expectativas de reconocimiento del desempeño, podemos observar tanto en la tabla N°4.5.1 como en el gráfico N° 4.5.1 que un 54% cree que es posible trabajar realizando ideas innovadoras, lo cual no representa un porcentaje alto, por lo tanto la innovación no se practica frecuentemente. Esto tiene que ver con lo rutinario del trabajo y la falta de compromiso con la institución. Esto genera un bajo desempeño laboral.

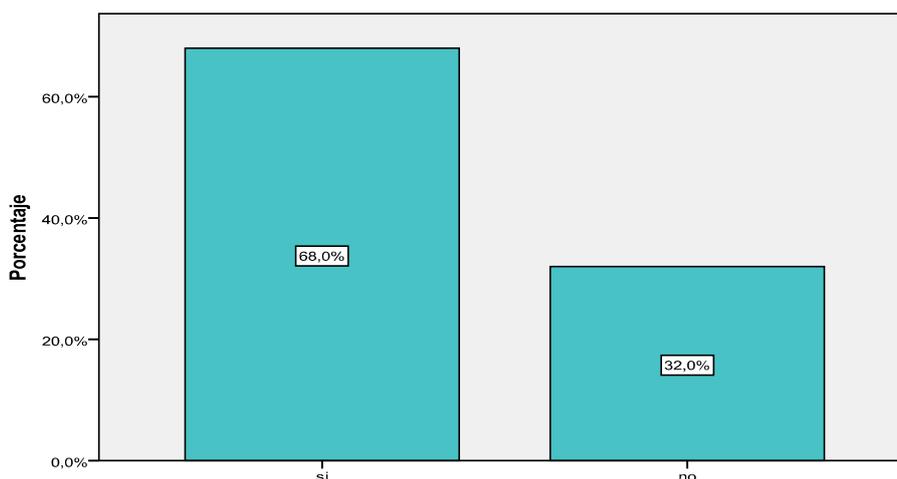
TABLA N°4.5.2

¿Cree usted que el trabajo que realiza lo llevará a una realización personal y/o profesional?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Valido	si	68	68,0	68,0
	no	32	32,0	32,0
	Total	100	100,0	100,0

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.5.2



Fuente: en base a la tabla N° 4.5.2.

Dentro del desempeño laboral y las expectativas de reconocimiento del desempeño, podemos observar tanto en la tabla N°4.5.2 como en el gráfico N° 4.5.2 que un 68% cree que su trabajo sí lo llevará a una realización profesional posterior. Notamos que un buen porcentaje está convencido que el trabajo desempeñado en la institución lo ayudará a desarrollarse profesionalmente y personalmente. Esto genera ánimo en los trabajadores para realizar un buen desempeño laboral.

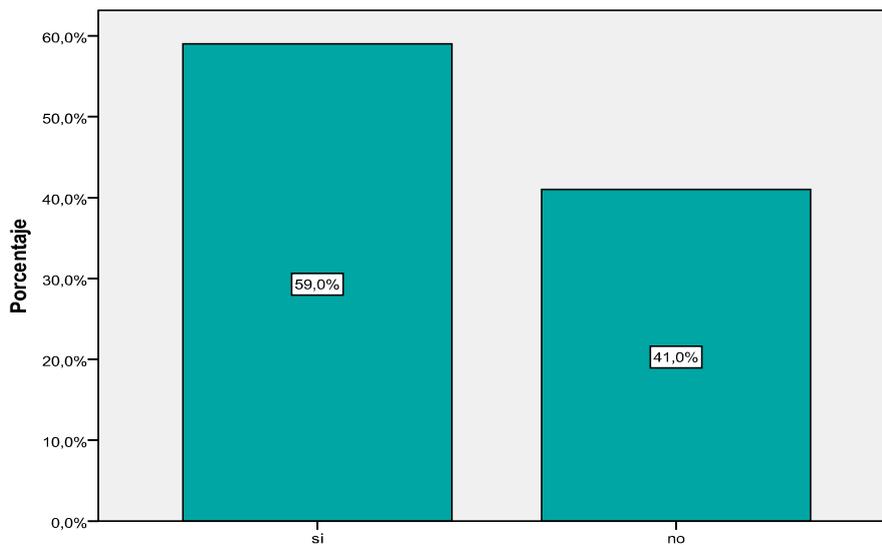
TABLA N°4.5.3

¿En su área de trabajo se aprovechan bien sus capacidades?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Valido si	59	59,0	59,0
no	41	41,0	41,0
Total	100	100,0	100,0

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.5.3



Fuente: En base a la tabla N° 4.5.3.

Dentro del desempeño laboral y las expectativas de reconocimiento del desempeño, podemos observar tanto en la tabla N°4.5.3 como en el gráfico N° 4.5.3 que un 59% cree que sus capacidades son bien aprovechadas. El porcentaje no es muy alto, y nos hace pensar que los trabajadores no desarrollan totalmente sus capacidades. Sin duda esto genera un mal desempeño laboral. Habría que valorar las capacidades de los trabajadores dando incentivos salariales o capacitaciones dependiendo de su área de trabajo.

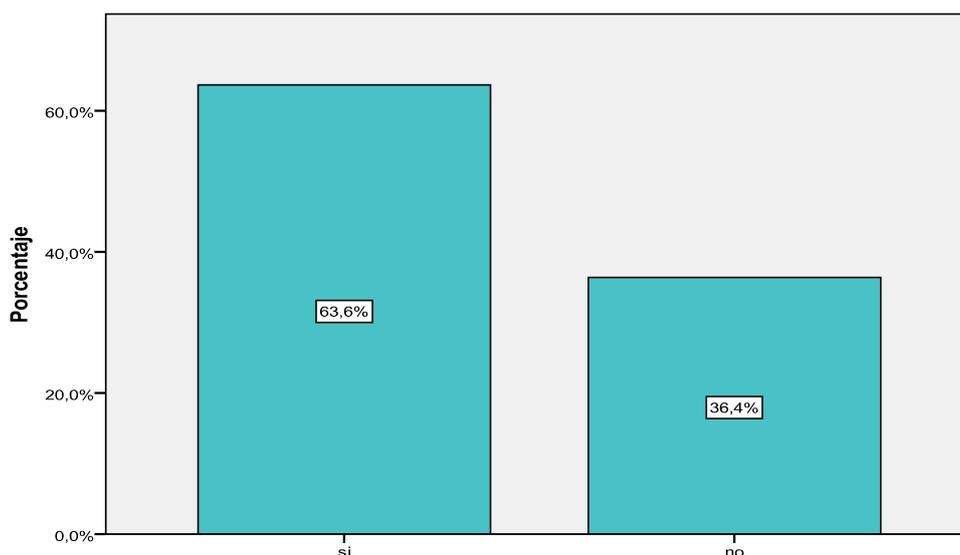
TABLA N° 4.5.4

¿Su jefe es justo en la evaluación de su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Valido	si	63	63,0	63,6
	no	36	36,0	36,4
	Total	99	99,0	100,0
Perdido		1	1,0	
Total		100	100,0	

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.5.4



Fuente: En base a la tabla 4.5.4.

Dentro del desempeño laboral y las expectativas de reconocimiento del desempeño, podemos observar tanto en la tabla N°4.5.4 como en el gráfico N° 4.5.4 que un 63.6% cree que su jefe es justo a la hora de evaluar su trabajo. Pero es preocupante el 36.4% ya que el percibir que el jefe no es justo lleva a conflictos laborales, a pensar que existen preferencias por algunos trabajadores y demás. Sin embargo podemos considerar al porcentaje relativamente alto por lo que habría un buen desempeño laboral.

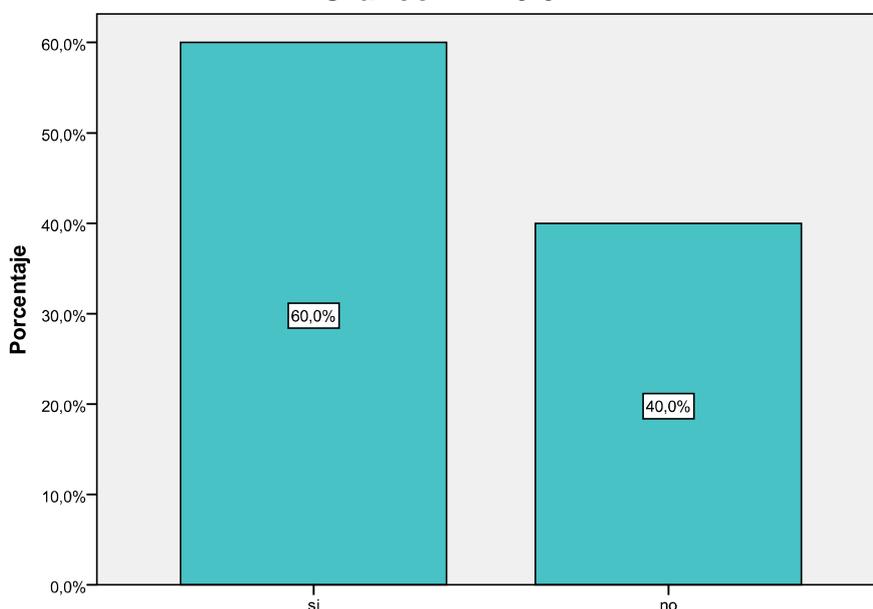
TABLA N°4.5.5

¿Su jefe lo hace sentir importante, en el logro de objetivos de la Universidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Valido si	60	60,0	60,0
no	40	40,0	40,0
Total	100	100,0	100,0

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.5.5



Fuente: en base a la tabla N° 4.5.5.

Dentro del desempeño laboral y las expectativas de reconocimiento del desempeño, podemos observar tanto en la tabla N°4.5.5 como en el gráfico N° 4.5.5 que un 60% cree que su jefe lo hace sentir importante. Notamos que el trabajo del jefe es el de motivar al trabajador mediante la puesta en valor del trabajo que realizan. Esto crea un buen desempeño laboral.

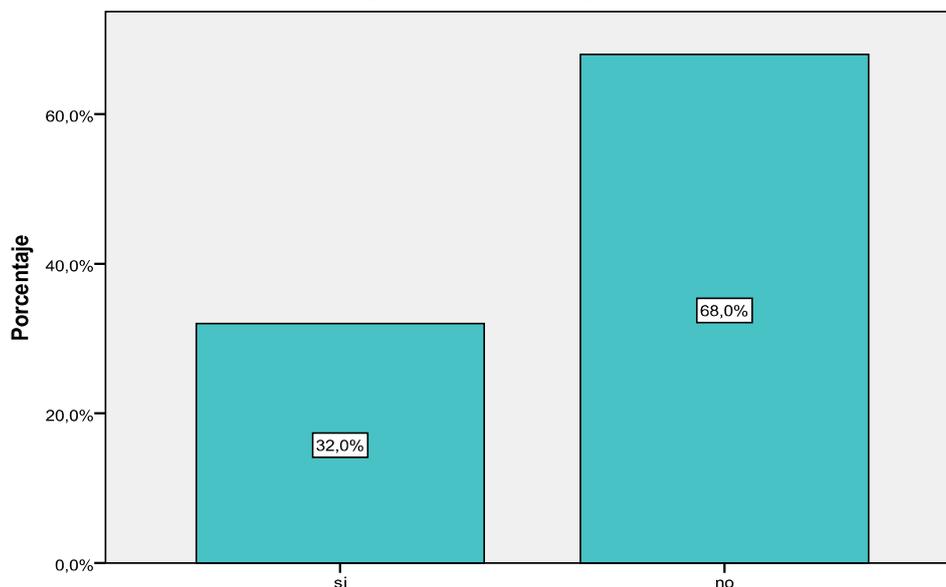
TABLA N°4.5.6

¿Cuándo realiza un buen trabajo recibe reconocimiento de su jefe en público?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Valido si	32	32,0	32,0
no	68	68,0	68,0
Total	100	100,0	100,0

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.5.6



Fuente: En base a la tabla N°4.5.6.

Dentro del desempeño laboral y las expectativas de reconocimiento del desempeño, podemos observar tanto en la tabla N°4.5.6 como en el gráfico N° 4.5.6 que un 68% opina que el reconocimiento por el buen trabajo no es mostrado en público, es decir que posiblemente el reconocimiento solamente sea personal. Es importante el reconocimiento en público del buen desempeño de lo contrario reduce el compromiso del buen trabajador con la institución.

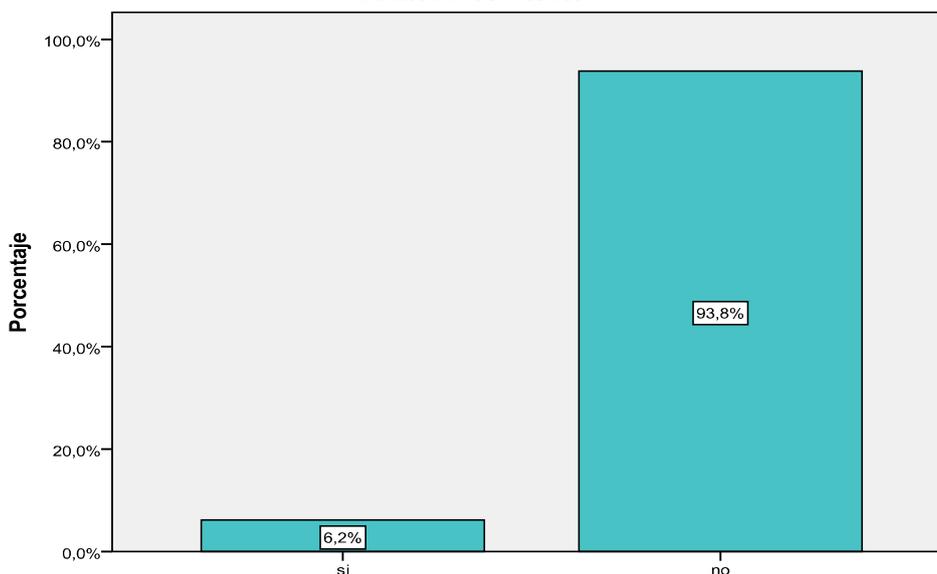
TABLA N° 4.5.7

¿Considera usted que está bien remunerado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Valido	si	6	6,0	6,2
	no	91	91,0	93,8
	Total	97	97,0	100,0
Perdido		3	3,0	
Total		100	100,0	

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.5.7



Fuente: En base a la tabla N° 4.5.7.

Dentro del desempeño laboral y las expectativas de reconocimiento del desempeño, podemos observar tanto en la tabla N°4.5.7 como en el gráfico N° 4.5.7 que un 93.8% considera que no está bien remunerado. El factor salario es preocupante en esta situación dado que si la mayoría de trabajadores cree que está mal remunerado, su esfuerzo laboral y su dedicación no van a ser de las mejores, lo cual ineluctablemente nos va a llevar a un mal desempeño laboral.

4.6. Responsabilidad con Relación al Trabajo que Realiza

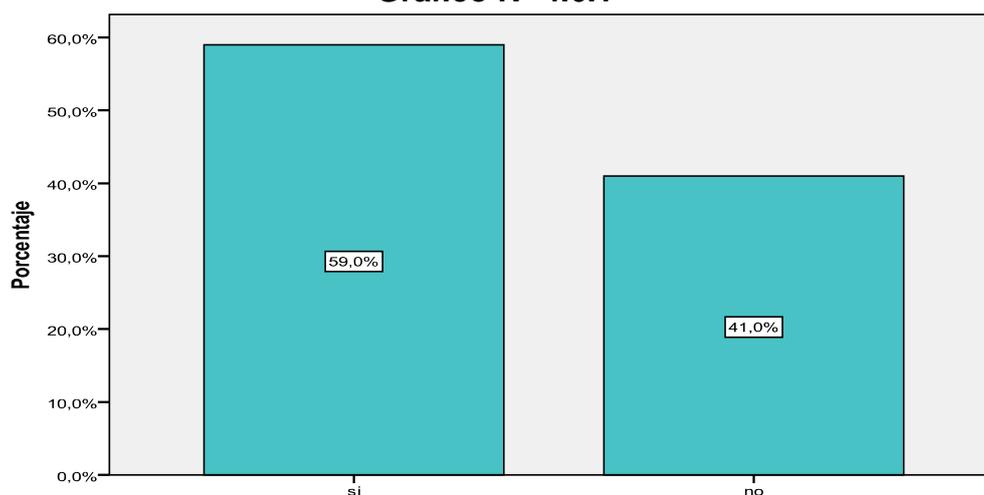
TABLA N°4.6.1

¿Usted tiene suficiente autonomía para realizar los trabajos de los cuales es responsable?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Valido si	59	59,0	59,0
no	41	41,0	41,0
Total	100	100,0	100,0

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.6.1



Fuente: En base a la tabla N° 4.6.1.

Dentro del desempeño laboral y la responsabilidad con relación al trabajo que realiza, podemos observar tanto en la tabla N°4.6.1 como en el gráfico N° 4.6.1 que un 59% considera que su trabajado lo lleva a cabo de manera autónoma. La autonomía del trabajador es importante pues genera identidad con el área laboral. La identidad ayuda al trabajador a ser responsable con su labor, esto ayuda a un buen desempeño laboral.

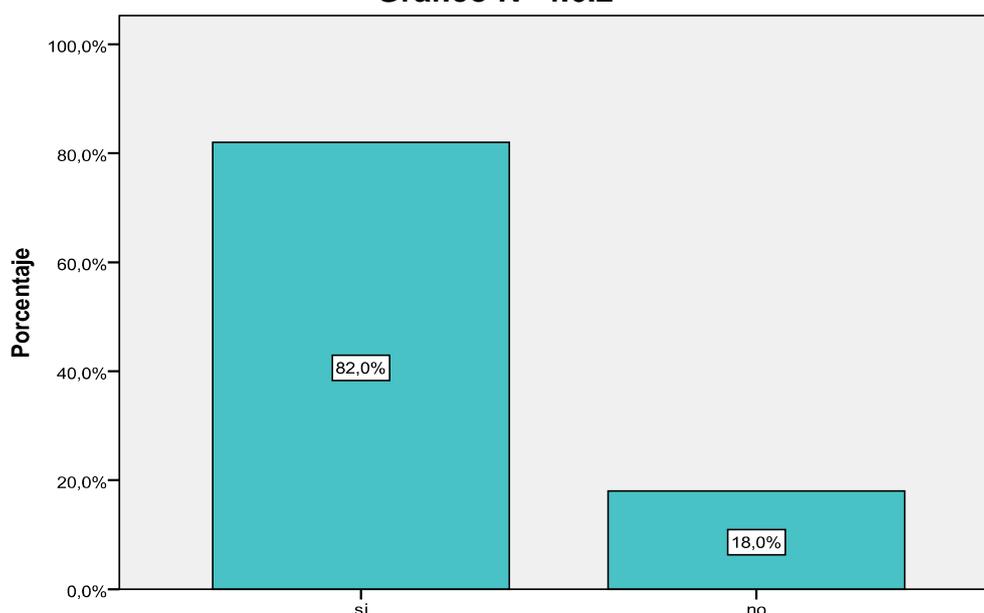
TABLA N°4.6.2

¿Actualmente hace uso de sus conocimientos y habilidades en el trabajo que realiza?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Valido si	82	82,0	82,0
no	18	18,0	18,0
Total	100	100,0	100,0

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.6.2



Fuente: En base a la tabla N° 4.6.2.

Dentro del desempeño laboral y la responsabilidad con relación al trabajo que realiza, podemos observar tanto en la tabla N°4.6.2 como en el gráfico N° 4.6.2 que un 82% cree que sí hace uso de sus habilidades dentro del trabajo que lleva a cabo. Esto es trascendental ya que el trabajador va a tener la certeza de que sus habilidades y conocimientos están siendo aprovechados y, mejor aún, desarrollados. Esto genera un buen desempeño laboral.

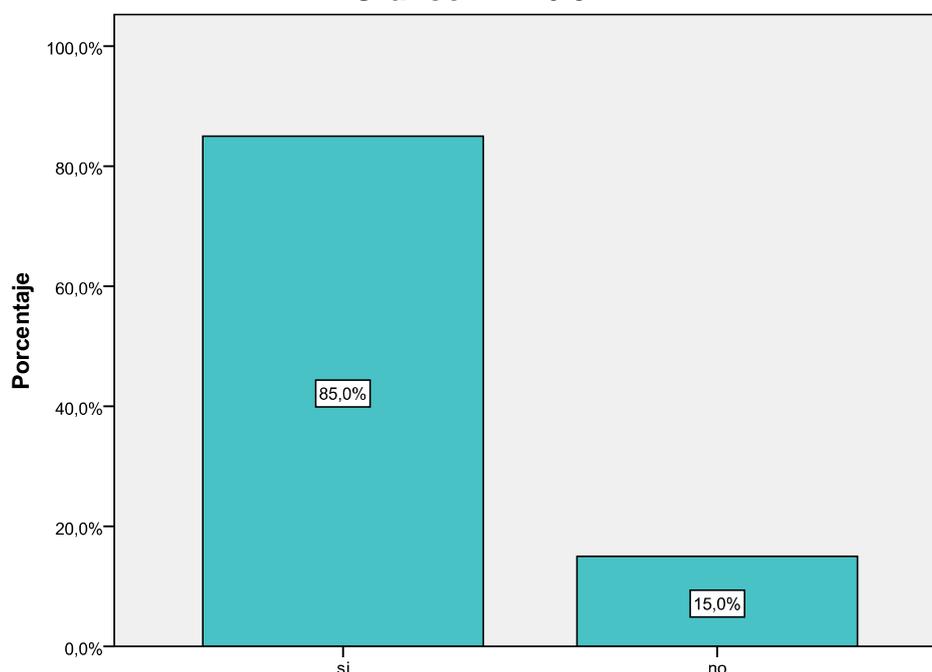
TABLA N°4.6.3

¿Actualmente siente que el trabajo que realiza es importante y válido?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Valido si	85	85,0	85,0
no	15	15,0	15,0
Total	100	100,0	100,0

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.6.3



Fuente: En base a la tabla N° 4.6.3.

Dentro del desempeño laboral y la responsabilidad con relación al trabajo que realiza, podemos observar tanto en la tabla N°4.6.3 como en el gráfico N° 4.6.3 que un 85% cree que el trabajo que realiza es de suma importancia y validez. Esto es significativo ya que genera en el trabajador la seguridad y convicción de que su labor es parte fundamental del trabajo grupal. Esto ayuda a la institución a lograr sus objetivos más importantes y, por lo tanto, genera un buen desempeño laboral.

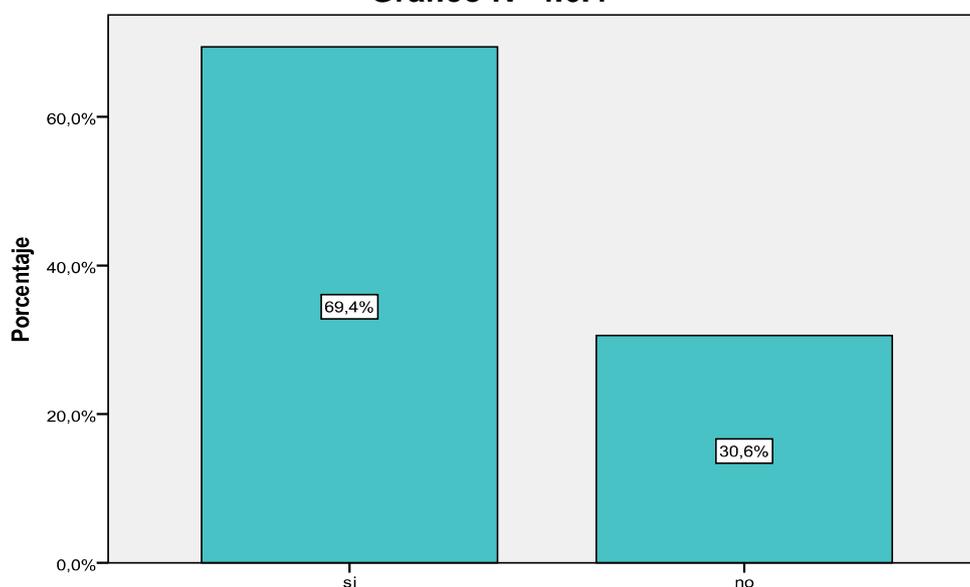
TABLA N°4.6.4

¿Prefiere cumplir órdenes siempre o tomar iniciativas y responsabilidades?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Valido si	59	59,0	69,4
no	26	26,0	30,6
Total	85	85,0	100,0
Perdido	15	15,0	
Total	100	100,0	

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.6.4



Fuente: En base a la tabla N° 4.6.4.

Dentro del desempeño laboral y la responsabilidad con relación al trabajo que realiza, podemos observar tanto en la tabla N°4.6.4 como en el gráfico N° 4.6.4 que un 69.4% prefiere cumplir órdenes y deja de lado la toma de iniciativas. Esto dependerá de la situación en la que se encuentre el trabajador. Sin embargo, en términos generales es importante que el trabajador tome iniciativas y anticipe las posibles obligaciones que el jefe pueda encargarle.

4.7. Identificación con la Institución

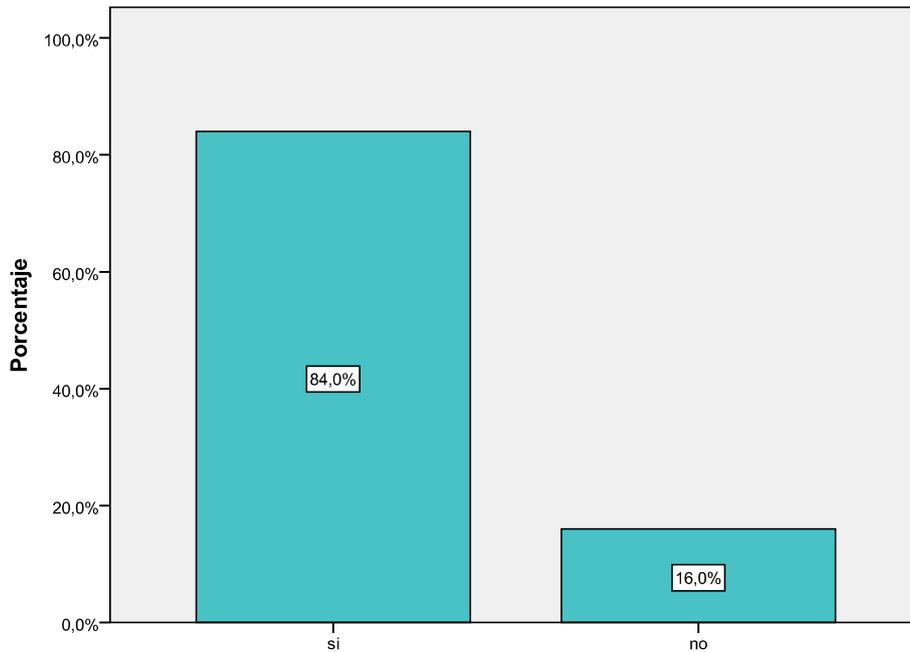
TABLA N°4.7.1

¿Se siente identificado con la Universidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Valido	si	84	84,0	84,0
	no	16	16,0	16,0
	Total	100	100,0	100,0

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.7.1



Fuente: En base a la tabla N° 4.7.1.

Dentro del desempeño laboral y la identificación con la institución, podemos observar tanto en la tabla N°4.7.1 como en el gráfico N° 4.7.1 que un 84% se siente identificado con las instituciones. Sin duda a pesar de la aseveración de que casi nadie está contento con su sueldo, la mayoría sí acierta en decir que se siente identificado con la institución. Para esto priman algunos otros factores como el compañerismo, la posibilidad de mejoras profesionales dentro de la institución, etc. Entonces la identificación con la institución nos ayuda a tener un buen desempeño laboral.

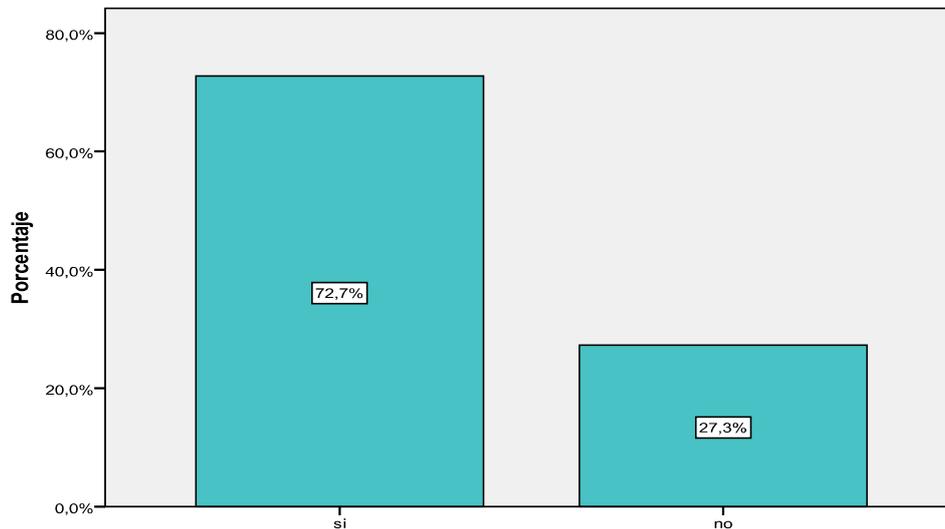
TABLA N°4.7.2

¿Está satisfecho con su trayectoria laboral en la Universidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Valido	si	72	72,0	72,7
	no	27	27,0	27,3
	Total	99	99,0	100,0
Perdido		1	1,0	
	Total	100	100,0	

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.7.2



Fuente: En base a la tabla N° 4.7.2.

Dentro del desempeño laboral y la identificación con la institución, podemos observar tanto en la tabla N°4.7.2 como en la figura N° 4.7.2 que un 72.7% de la población está satisfecha con su labor en la institución. Si la mayoría muestra su satisfacción entonces podemos deducir que la identificación con ella es un hecho, y que por lo tanto el desempeño laboral en términos generales es muy bueno. Del mismo modo sentirse satisfecho implica diversos factores como la comodidad en el trabajo que puedan sentir los trabajadores, o el bienestar que tienen por los beneficios profesionales y personales alcanzados dentro de la institución.

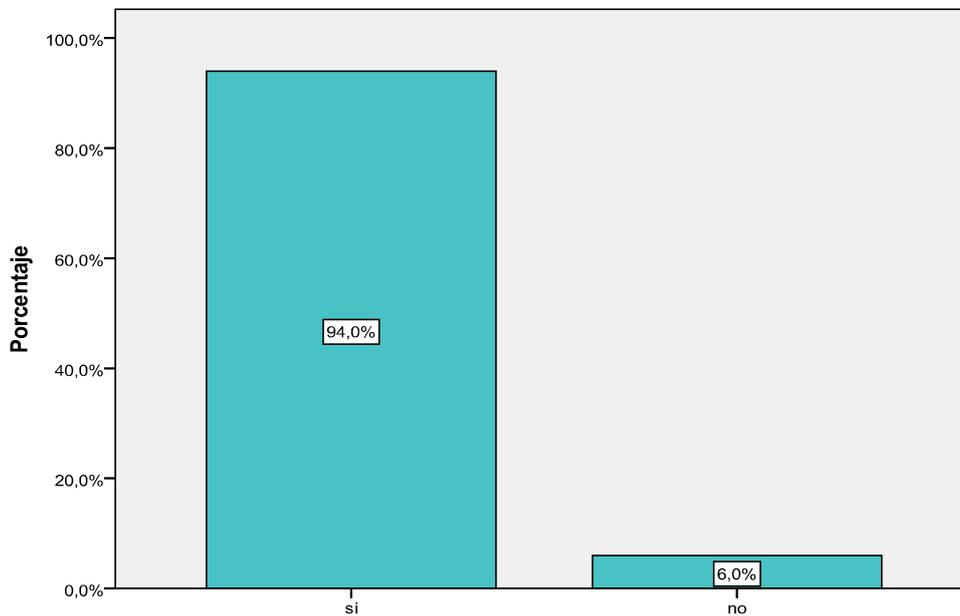
TABLA N°4.7.3

¿Le gusta la Universidad como centro laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Valido si	94	94,0	94,0
no	6	6,0	6,0
Total	100	100,0	100,0

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.7.3



Fuente: En base a la tabla N° 4.7.3.

Dentro del desempeño laboral y la identificación con la institución, podemos observar tanto en la tabla N°4.7.3 como en el gráfico N° 4.7.3 que un 94% asevera que la institución es un ambiente agradable para desempeñarse laboralmente. Por lo tanto, podemos concluir que el trabajador tiene una identificación plena con la institución, lejos de los problemas que puedan existir. Esto genera un buen desempeño laboral.

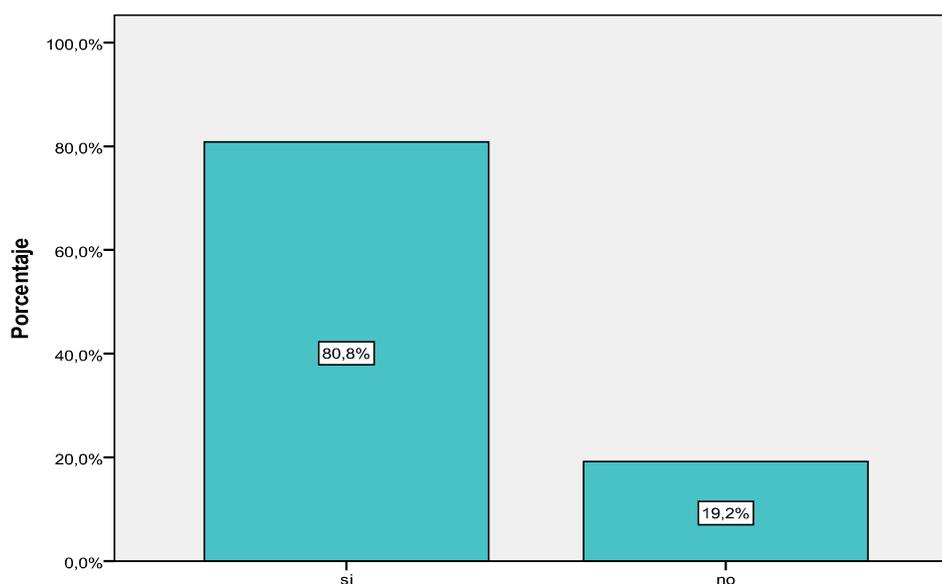
TABLA N°4.7.4

¿Se siente integrado a la Universidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Valido	si	80	80,0	80,8
	no	19	19,0	19,2
	Total	99	99,0	100,0
Perdido		1	1,0	
Total		100	100,0	

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

Gráfico N° 4.7.4



Fuente: En base a la tabla N° 4.7.4.

Dentro del desempeño laboral y la identificación con la institución, podemos observar tanto en la tabla N°4.7.4 como en el gráfico N° 4.7.4 que un 80.8% se siente integrado a la universidad como centro laboral. Esto también depende de ciertos factores como el grado de compañerismo, la confianza con el jefe y los demás trabajadores, etc. Todo ello nos lleva a pensar que existe un buen desempeño laboral.

5. Tablas de Contingencia

El procedimiento de Tablas de Contingencia crea tablas de clasificación doble y múltiple y, además, proporciona una serie de pruebas y medidas de asociación para las tablas de doble clasificación.

Las variables que se utilizan son categóricas (Implican categorías: “sí” ”no”. No son medidas numéricas), nominales (No tienen un orden, no se puede determinar que primero vaya el “sí” y luego “no”, es arbitrario) y dicotómicas (Solamente dos valores: “sí” y “no”). Usando la moda de cada ítem del cuestionario se ha obtenido dos indicadores del comportamiento organizacional y del desempeño laboral según el Anexo 2. Si la moda resulto “1” (“sí”) quiere decir “bueno”; si la moda resulto “2” (“no”) quiere decir “malo”.

TABLA N° 5.1

Desempeño Laboral * Comportamiento Organizacional

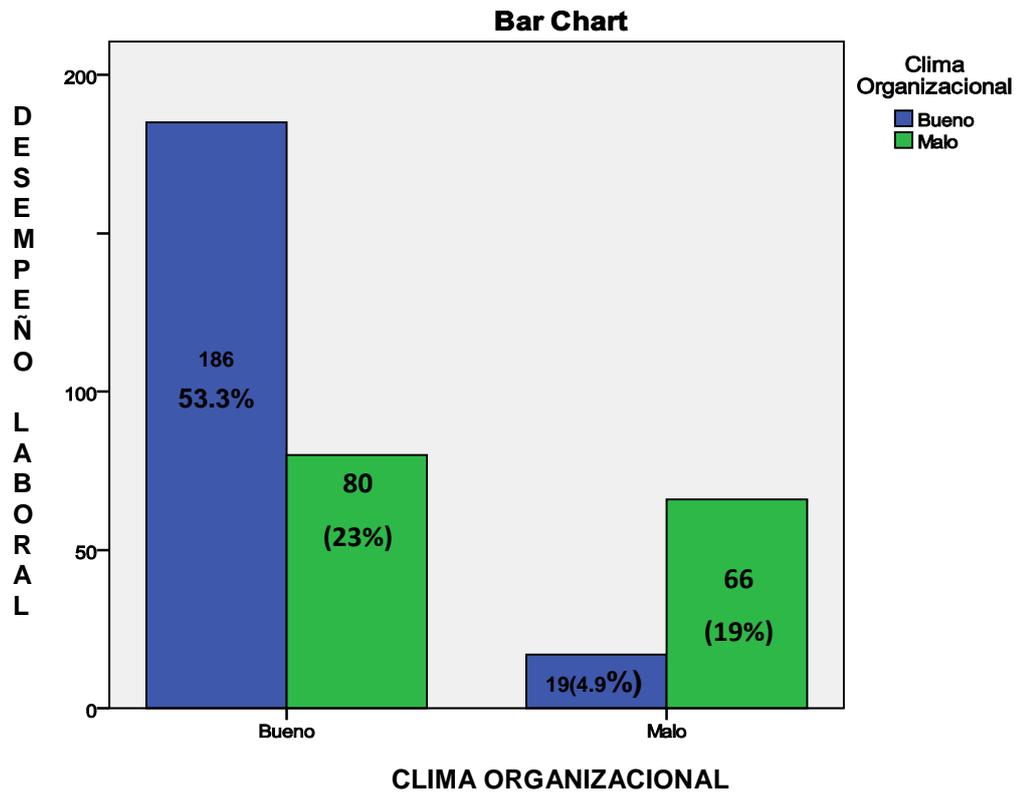
		Clima Organizacional		Total
		Bueno	Malo	
Desempeño Laboral	Bueno	186	80	266
	% del Total	53,3%	23,0%	76,2%
	Malo	17	66	83
	% del Total	4,9%	19,0%	23,9%
Total		203	146	349
	% del Total	58,1%	42,0%	100,0%

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

La Tabla N° 5.2 resume los valores del total de la población proyectado de la muestra. Un 53.35% de la población percibiría que existe un buen desempeño laboral y un buen Clima organizacional, siendo el porcentaje más alto seguido de un 19% que pensaría lo contrario, es decir, un mal clima organizacional y un mal desempeño laboral. Es importante hacer ver que solamente un 58.1% de la población cree que existe un buen clima organizacional, mientras que un 76.2% cree que existe un buen desempeño laboral. Sin embargo, esto no debería sorprendernos ya que, de hecho, los indicadores de la encuesta muestran esta

tendencia, un sesgo que muestra que el clima organizacional, tanto como instrumento de gestión o como la percepción del personal de la universidad respecto del ambiente no son buenas y llevan a tomar medidas para mejorar la atmósfera de trabajo de la organización.

GRÁFICO N° 5.1



5.2 Medidas de Asociación para datos nominales:

En la presente investigación se ha tomado en cuenta las siguientes medidas de asociación:

Phi y V de Cramer: La función de la correlación de Phi es determinar si existe una relación lineal entre dos variables a nivel nominal con dos valores cada una (dicotómico) y que esta relación no sea debida al azar; es decir, que la relación sea estadísticamente significativa.

Las variables son desempeño laboral y clima organizacional, la hipótesis nula es que no existe relación entre estas variables (para este caso el valor de phi toma 0), si la significación aproximada (sig. Aprox) es menor que 0.05 se rechaza la hipótesis nula. En la tabla 5.1.2 phi es diferente de 0, y la significación aproximada es menor a 0.5, por lo tanto, hay relación entre las variables.

Coefficiente de contingencia: Un coeficiente de 0 indica independencia, mientras que un coeficiente que alcanza su valor máximo implica dependencia. El valor de la significancia aproximada indica la probabilidad (Aprox Sig.) Toma valores entre 0 y 1.

Los siguientes test prueban la existencia (o no existencia) de independencia entre Desempeño Laboral y Clima Organizacional, los cuales se presentan en las tablas N° 5.2 y N° 5.2.1.

**TABLA N° 5.2.
Medidas Simétricas**

		Valor	Sig. Aprox.
Nominal por Nominal	Phi	,426	,000
	V de Cramer	,426	,000
	Coeficiente de Contingencia	,392	,000
N de Casos Válidos		349	

Fuente: García Ferrando M.(2008)

TABLA N° 5.2.1

			Valor	Error Típico asintótica	Aprox. T ^b	Sig. Aprox
Nominal por Lambda	Simétrico		,214	,031	5,617	,000
	Clima Organizacional Dependiente		,336	,051	5,617	,000
	Desempeño Laboral Dependiente		,000	,000	. ^c	. ^c
Goodman y Kruskal tau	Clima Organizacional Dependiente		,181	,039		,000 ^d
	Desempeño Laboral Dependiente		,181	,040		,000 ^d
Coeficiente de Incertidumbre	Simétrico		,151	,035	4,264	,000 ^e
	Clima Organizacional Dependiente		,136	,032	4,264	,000 ^e
	Desempeño Laboral Dependiente		,169	,038	4,264	,000 ^e

Fuente: García Ferrando M.(2008)

- a. No asumiendo la hipótesis nula.
- b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
- c. No puede ser calculado porque el error típico asintótico es igual a cero.
- d. Basado en la aproximación Chi-cuadrado.
- d. Basado en la aproximación Chi-cuadrado.
- e. Probabilidad del Chi-cuadrado de la razón de verosimilitud.

Lambda: Si queremos predecir a qué categoría (bueno o malo) de la variable clima organizacional pertenece un caso (un dato), cometemos un error de predicción igual a la probabilidad de pertenecer a la otra categoría. Ahora, si en lugar de ello clasificamos dicho caso en una categoría de la variable clima organizacional dependiendo de a qué categoría de desempeño laboral pertenece (Por eso es una tabla de 2x2) podemos reducir el error de predicción. El coeficiente Lambda expresa la proporción de error de predicción que conseguimos reducir al proceder de esta segunda manera. Lambda tiene tres versiones, dos asimétricas (Para cuando una de las variables se considera independiente y la otra dependiente) y una asimétrica (Para cuando no existe razón de distinguir las). Lambda toma valores entre 0 y 1. El valor de 0 significa que la variable considerada dependiente no contribuye en reducir

el error de predicción, y 1 lo contrario. Sin embargo, un valor de 0 no implica independencia estadística.

Tau: Esta medida se parece a Lambda, pero utiliza una lógica diferente para asignar los casos a las categorías. Toma valores entre 0 y 1, donde 0 significa ausencia de reducción del error de clasificación y la 1 reducción completa. En este caso el valor es el mismo para ambos casos por lo que tenemos dependencia entre las variables, pero no se sabe cuál depende de cuál.

Coefficiente de incertidumbre: También es una medida de asociación basada en el error de predicción. Posee dos versiones asimétricas (obedeciendo a la distinción de las variables que consideramos dependientes) y una simétrica (sin ninguna distinción entre las variables). Si es 0 indica independencia, mientras que un distinto del mismo indica dependencia.

Cada medida aparece acompañada de su correspondiente nivel crítico (Sig. Aprox), el cual permite decidir sobre la hipótesis de independencia: puesto que el nivel crítico de todas las medidas listadas es muy pequeño (menor que 0.05, en todos los casos) podemos rechazar la hipótesis nula de independencia y concluir que las variables desempeño laboral y clima organizacional están relacionadas. También aparece su valor estandarizado (Aprox T.) que se obtiene dividiendo el valor de la medida entre su error típico. Además, las tablas contienen notas aclaratorias acerca de aspectos tales como bajo qué condiciones se hacen algunos cálculos, cómo se obtienen algunos de los niveles críticos que se ofrecen, cuál es el motivo de que no se puedan efectuar algunos cálculos etc.

TABLA N° 5.3

Modelo Binario

Variable dependiente: Desempeño Laboral				
Variable	Coeficiente	Error Std.	z-Statistic	Prob.
Constante	-1.364489	0.234348	-5.822480	0.0000
Clima Organizacional	1.244841	0.304161	4.092697	0.0000

Fuente: García Ferrando M.(2008).

Esta técnica es conocida como modelo binario o modelo de elección discreta para la toma de decisiones. Se presenta tal situación cuando una persona se enfrenta a decisiones que son mutuamente excluyentes o alternativas posibles (En este caso escoger entre “bueno” y “malo”). Lo importante de la Tabla N° 5.3 es que los valores de la probabilidad (Prob.) son cero, lo cual nos indica que los coeficientes -1.364489 y 1.244841 son significativos. Otro aspecto importante es que el coeficiente del clima organizacional, el cual es 1.244841 es positivo, por lo que podemos deducir que si existe una mejora en el clima organizacional entonces esperaríamos una mejora en el desempeño laboral. De alguna manera esto responde al planteamiento del problema sobre cómo el clima organizacional influye en el desempeño laboral.

El método utilizado en esta tabla es parecido a la regresión lineal ($y = a + bx$), pero la forma de la ecuación cambia para simular una predicción de probabilidad. La ecuación más usada en este caso es la

función logística $\left(y = \frac{e^{a+bx}}{1+e^{a+bx}} \right)$ (Y es desempeño laboral y X es clima organizacional). Lo que queremos es predecir la probabilidad de que la variable desempeño laboral tome el valor de “bueno” o “malo” dependiendo de lo que ha tomado la variable clima organizacional, y, dado que sabemos por el anterior análisis que existe dependencia entre las variables, pero sin saber la dirección de esa dependencia, demostramos que dicha dependencia la tiene la variable desempeño laboral con respecto a clima organizacional.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones:

- 1) Se identificó que un 53.35% de la población percibe que existe un buen desempeño laboral y un buen Clima organizacional, siendo el porcentaje más alto seguido de un 19% que pensaría lo contrario, es decir, un mal clima organizacional y un mal desempeño laboral. Es importante hacer ver que solamente un 58.1% de la población cree que existe un buen clima organizacional, mientras que un 76.2% cree que existe un buen desempeño laboral.
- 2) El 19 % de los indicadores de la encuesta muestran que el clima organizacional, tanto como instrumento de gestión o como la percepción del personal de la universidad respecto del ambiente llevan a tomar medidas para mejorar la atmósfera de trabajo de la organización.
- 3) Se considera que el clima organizacional es regular dada la deducción de que el 42,0 % de personas lo considera como malo, lo cual representa un porcentaje relativamente bajo.
- 4) Se demostró que existe una relación estadística positiva de dependencia entre Desempeño Laboral y el Clima Organizacional, por lo que se puede decir que sí existe una mejora en el clima organizacional entonces se espera un mejor desempeño laboral

5.2. Recomendaciones

- 1) Disminuir los factores de insatisfacción encontrados en la presente investigación, mediante la implementación de políticas de modernización pública, con un plan de evaluación y mejoramiento del clima organizacional y desempeño laboral, lo que permitirá iniciar acciones correctoras en busca de una eficiencia y eficacia institucional.
- 2) Programar reconocimientos anuales, no monetarios, a los trabajadores que destacan en su labor y premiarlos públicamente.
- 3) Mejorar la infraestructura del área laboral, diseñando el espacio físico acorde con las necesidades laborales de los trabajadores.
- 4) Se debe tener en cuenta, de manera significativa, las opiniones de los trabajadores para cuando hay que tomar decisiones, porque éstas tienen una incidencia directa en el desempeño y desenvolvimiento de sus actividades.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

TEXTOS

1. BRUNET, L. El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definición Diagnóstico y Consecuencias. México: Trillas, 2004.
2. Brunet, L. El clima de trabajo en las organizaciones. México D.F.: Editorial Trillas, 1999.
3. Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. 5° Edición. Bogota. Mac Graw Hill.2001.
4. Cochran William, G. Técnicas de Muestreo. Primera Edición. Trad. Andrés Sestier Bouclier. México, D.F.: Jhon Willey & Sons, Inc, 1980.
5. Concalves, Alexis. Dimensiones del clima organizacional. 2002.
6. Ferreira Núñez Y Disla Cruz L. La cultura organizacional como una nueva tendencia de la gerencia de recursos humanos hacia la competitividad en dos sportswear, s.a. Esperanza, Período junio – agosto, Universidad Tecnológica de Santiago. República Dominicana, 2003.
7. García Ferrando M.(2008) Capítulo 8 “Medidas de Asociación para Medidas Nominales y Ordinales”.
8. IBM Corporation. Manual del usuario del sistema básico de IBM SPSS Statistics 20. IBM® SPSS® (2011).
9. Instituto Nacional de Estadísticas. Estándares de Buenas Prácticas para la Toma de Muestras N°7. (2007).
10. Likert R. Un Nuevo Método de Gestión. México. Trillas, 1965.

11. Martín, M y Colbs, Clima de trabajo y eficiencia de centros Docentes: relaciones causales. España Universidad de Alcalá, 1999.
12. Organizaciones Públicas, Tomo I. Guía Básica. Glosario de Términos, Buenos Aires 1997.
13. SPSS Inc. (2007) Manual del usuario de SPSS Statistics Base 17.0. IBM® SPSS®. 2007.
14. Vara Horna, Arístides Alfredo. Desde la idea hasta la sustentación:7 pasos para una tesis exitosa, Un método efectivo para las ciencias empresariales. USMP Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Tercera Edición. 2012.

REVISTAS

1. Revista NEGOTIUM. Ciencias Gerenciales Niria Quintero, Nelly Africano, Elsis Faría. Año 3 / Nº 9 / Abril. Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. Venezuela. PP. 33. 2008.
2. Revista. Sistemas de Biblioteca de la UNMSM. Meta-análisis de investigaciones sobre clima organizacional en el Perú”. 2008. Extraído el 14 de noviembre del 2011.

TESIS

1. Alfaro Alvarez, J. Mejoramiento del Clima Organizacional de la Empresa Ciencias de la Informática, Computación y Sistemas SRL-Cajamarca, a partir del Planteamiento del Talento Humano- Universidad Nacional de Cajamarca-EPG. 2010.
2. Burga Vargas, Erika El Clima Organizacional y su correlación con el Compromiso Laboral en los Trabajadores del área de Servicios Generales – Empresa Yanacocha, en el año 2011 2013.
3. Coronel Gonzáles, Laura. El Clima Laboral y su Incidencia en el Desarrollo Organizacional del Banco Continental de Cajamarca. 2011.
4. Ramírez Sáenz, A. Análisis del clima laboral en la EPS SEDACAJ S.A. y su incidencia en la productividad periodo 2007-2008. 2012.
5. Terán Barrantes, Carlos. Clima Organizacional en la Oficina General de Economía de la Universidad Nacional de Cajamarca-2010.
6. Vara Horna, Alfredo. Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa, Un método efectivo para las ciencias empresariales. USMP, Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Tercera Edición (2012).

FUENTES ELECTRÓNICAS:

1. [http:// cyberperiodista/sgi/portada](http://cyberperiodista/sgi/portada) 2009. Disponible en: www.peru.com/cyberperiodista/009/03/01/detalle2253.aspx. consultado el 04-11-2011.
2. http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v10_2008/pdf/a11.pdf.
3. <http://www.coneaces.gob.pe/>. Consultado el 04-11-2011.
4. <http://www.formaconsultores.com/demos/estreslaboral>.
5. <http://www.monografias.com/trabajos22/clima-organizacional/clima-organizacional.shtml#GLOSAR>.
6. <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>.
7. motivacionlaboral.galeón.com/motivacion.htm.

APÉNDICE

TABLA N° 3.1
Marco Muestral

APELLIDOS	NOMBRES	CONDICIÓN LABORAL
CUENCA CASTILLO	HUGO BERNARDO	ADM. NOMBRADO
MINCHAN FERNANDEZ	FAUSTINO	ADM. NOMBRADO
MERINO MINCHAN	SEGUNDO OCTAVIO	ADM. NOMBRADO
ISLA CALDERON	JOSE CELEDONIO	ADM. NOMBRADO
CABANILLAS GALVEZ	NEPTALI ANIBAL	ADM. NOMBRADO
ZOCON ZELADA	JOSE GILBERTO	ADM. NOMBRADO
BARBOZA CARRION	LUIS GILBERTO	ADM. NOMBRADO
ALBURUQUEQUE ARANA	NINFA CLEMENCIA	ADM. NOMBRADO
CABANILLAS VELASQUEZ	FRANCISCO TEODORO	ADM. NOMBRADO
GARCIA DE CENTURION	NATIVIDAD ADRIANA	ADM. NOMBRADO
ESTRADA SALAZAR	SEGUNDO LEOPOLDO	ADM. NOMBRADO
RAMIREZ CARRION	PEDRO JULIO	ADM. NOMBRADO
CORREA ZAVALA	JUAN	ADM. NOMBRADO
BARDALES ALVARADO	FREDESBINDO	ADM. NOMBRADO
RAMOS ALVARADO	SEGUNDO GUILLERMO	ADM. NOMBRADO
AMOROS DELGADO	HUMBERTO VICENTE	ADM. NOMBRADO
ZAMORA CASTRO	JULIO NESTOR	ADM. NOMBRADO
MANAY MONTALVO	MARCOS ARCADIO	ADM. NOMBRADO
RUIZ DE ALVAREZ	MARINA ELENA	ADM. NOMBRADO
TERRONES VASQUEZ	JULIO TEODOCIO	ADM. NOMBRADO
FERNANDEZ PAREDES	JOSE LUIS	ADM. NOMBRADO
ROJAS RAMOS	FIDEL	ADM. NOMBRADO
CALUA FLORES	JORGE GUILLERMO	ADM. NOMBRADO
SILVA ALEGRIA	SEGUNDO RAMIRO	ADM. NOMBRADO
AGION BADA	MANUEL ROBERTO	ADM. NOMBRADO
HUAMAN VALQUI	MARCO LEONCIO	ADM. NOMBRADO
VILLARREAL VASQUEZ	JORGE WILFREDO	ADM. NOMBRADO
VEGA RUIZ	FAUSTO FRANCISCO	ADM. NOMBRADO
MENDOZA VARGAS	LUIS ALBERTO	ADM. NOMBRADO
AQUINO MORALES	ANDRES	ADM. NOMBRADO
CASTREJON TERAN	RAMIRO	ADM. NOMBRADO
BARBOZA CARRION	JUAN MIGUEL	ADM. NOMBRADO
SANCHEZ ORTIZ	DANIEL	ADM. NOMBRADO
SANCHEZ MURGA	ANGEL NAPOLEON	ADM. NOMBRADO
CAMPOS GUEVARA	VICTOR AUGUSTO	ADM. NOMBRADO
ZAMORA BECERRA	EDILBERTO SALATIEL	ADM. NOMBRADO
MONDRAGON CORREA	ALINDOR	ADM. NOMBRADO
LLOVERA MOSQUEIRA	MARCO ANTONIO	ADM. NOMBRADO
CARAHUATAY LLANOS	CRUZ	ADM. NOMBRADO
CUSQUISIBAN HUACCHA	JOSE	ADM. NOMBRADO
GALLARDO CHILON	CESAR OSWALDO	ADM. NOMBRADO
YUPANQUI DIAZ	ORLANDO	ADM. NOMBRADO
SANCHEZ ORTIZ	WALTER TERMOPILO	ADM. NOMBRADO
SANCHEZ SALAZAR	GERMAN	ADM. NOMBRADO
RUDAS LLANOS	JOSE FELIX	ADM. NOMBRADO
CHALAN VALENCIA	SEGUNDO JOSE	ADM. NOMBRADO
VARGAS CERNA	VICTOR HUGO	ADM. NOMBRADO
BRINGAS CABANILLAS	MARCELA DORELLY.	ADM. NOMBRADO
PALOMINO VELASQUEZ	BETTY CONCEPCION	ADM. NOMBRADO

SANCHEZ GOMEZ	AMPARO SOLEDAD	ADM. NOMBRADO
MELGAR ALBAN	MARIA MARGARITA	ADM. NOMBRADO
BARRANTES DE ESAINE	JENNY OCTAVILA	ADM. NOMBRADO
LEON DE LOPEZ	CARMEN ELIZABETH	ADM. NOMBRADO
BRIONES DE REVILLA	MARTHA AURELIA	ADM. NOMBRADO
CACHO ESPARZA	GIANNINA LISBETH	ADM. NOMBRADO
DIAZ PEREYRA	MARIA LUISA	ADM. NOMBRADO
ROJAS JAUREGUI DE ALVA	ROSA MARLENE	ADM. NOMBRADO
BARDALES BRIONES	VICTOR RAUL	ADM. NOMBRADO
CARRION BALLENA	GENARO DESIDERIO	ADM. NOMBRADO
ARMAS VIA	JOSE ANTONIO	ADM. NOMBRADO
RODRIGUEZ VELASQUEZ	JAVIER ADRIANO	ADM. NOMBRADO
RABANAL SALAZAR	JULIO JESUS	ADM. NOMBRADO
PEREZ ORTIZ	SEGUNDO ABRAHAM	ADM. NOMBRADO
PRADO CABANILLAS	WILDER ANTENOR	ADM. NOMBRADO
SALAZAR GROSSO	MANUEL INOCENTE	ADM. NOMBRADO
VILCA ROJAS	DORIS MELCHORA	ADM. NOMBRADO
HERNANDEZ ROMERO	CARLOS ALEJANDRO	ADM. NOMBRADO
CORREA CAMACHO	ISAAC WILDER	ADM. NOMBRADO
CANTO ASTOPILCO	AMADEO NEPTALI	ADM. NOMBRADO
ALFARO ZAVALA	DOLORES BEATRIZ	ADM. NOMBRADO
JORDAN VEGA	SANTOS	ADM. NOMBRADO
SILVA GARCIA	WILDER HUMBERTO	ADM. NOMBRADO
MARIN SILVA	JUAN ANTONIO	ADM. NOMBRADO
BOYD LLANOS	MARTHA YSABEL	ADM. NOMBRADO
LEON CASTRO	CESAR ANIBAL	ADM. NOMBRADO
COLINA BERNAL	JAVIER MOTHIMER	ADM. NOMBRADO
ORTIZ ABANTO	JOSE MANUEL	ADM. NOMBRADO
RUIZ DE GARCIA	VICTORIA BETZABE	ADM. NOMBRADO
TELLO VILLANUEVA	JOAQUIN	ADM. NOMBRADO
GALLARDO LOREDO	CARMEN VIOLETA	ADM. NOMBRADO
NUÑEZ BARDALES	EMMA VIOLETA	ADM. NOMBRADO
PORTAL CASTANEDA	CLARA ESTHER	ADM. NOMBRADO
VASQUEZ SALAZAR	ALBERTO	ADM. NOMBRADO
TERAN DE COTRINA	ELIZABETH CONSUELO	ADM. NOMBRADO
TORRES CHACON	JORGE WALTER	ADM. NOMBRADO
CULQUI MARCHENA	LEONIDAS	ADM. NOMBRADO
ORTIZ DE LEON	TERESA VICENTA	ADM. NOMBRADO
MEDINA VARGAS	ERNESTO OVIDIO	ADM. NOMBRADO
TERRONES MIRANDA	JOSE ALADINO	ADM. NOMBRADO
CARRASCO TACILLA	ELEUTERIO	ADM. NOMBRADO
VASQUEZ PERALTA	MANUEL ABELARDO	ADM. NOMBRADO
SANCHEZ CABRERA	JUAN MANUEL	ADM. NOMBRADO
VIZCONDE CACHO	LILIA ELVIRA	ADM. NOMBRADO
VILLANUEVA ZUMARAN	JUAN ISAAC	ADM. NOMBRADO
MARCELO PEÑA	ROSA ADELIA	ADM. NOMBRADO
SEVILLA LINARES	CATALINA	ADM. NOMBRADO
TRIGOSO TORRES	MERCEDES GERARDO	ADM. NOMBRADO
GUZMAN DE ALVAREZ	IRIS DEL CARMEN	ADM. NOMBRADO
COLLANTES CACHO	FRANCISCO ROBERTO	ADM. NOMBRADO
GALLARDO AGUILAR	MARCIAL	ADM. NOMBRADO
MEDINA MIRANDA	SANTIAGO DEMETRIO	ADM. NOMBRADO
LEON VIGO	JOSE ARNALDO	ADM. NOMBRADO
SANCHEZ URBINA	VICTOR ANGEL	ADM. NOMBRADO

QUISPE SILVA	CLARA AMPARO	ADM. NOMBRADO
QUITO CALUA	JOSE ANIBAL	ADM. NOMBRADO
HUAMAN AGUIRRE	WILMER RUDY	ADM. NOMBRADO
AQUINO CRUZADO	MARIA EMILDA	ADM. NOMBRADO
GALLARDO VILLAR	SEGUNDO LORENZO	ADM. NOMBRADO
MUÑOZ GARCIA	FERNANDO ANTONIO	ADM. NOMBRADO
MONCADA ROJAS	MARHETTA OLGA	ADM. NOMBRADO
ALVAREZ SANCHEZ	WASHINGTON JESUS	ADM. NOMBRADO
QUISPIONGO VALDIVIA	LEANDRO	ADM. NOMBRADO
LINARES ESTRADA	SEGUNDO	ADM. NOMBRADO
DELGADO AZAÑERO	SERGIO ALIPIO	ADM. NOMBRADO
BUSTAMANTE ROJAS	MARIA VIOLETA	ADM. NOMBRADO
SILVA VERASTEGUI	MARIA DORALIZA	ADM. NOMBRADO
LESCANO DIAZ	SEGUNDO ERIBERTO	ADM. NOMBRADO
IZQUIERDO ALAYA	ELOY	ADM. NOMBRADO
VASQUEZ VARGAS	JOSE GUMERCINDO	ADM. NOMBRADO
ARANA ZEGARRA	CESAR AUGUSTO	ADM. NOMBRADO
BARRANTES MEDINA	DELIA ESPERANZA	ADM. NOMBRADO
MINES ROMERO	MERCEDES	ADM. NOMBRADO
CALDERON NOVOA	JAIME RAMIRO	ADM. NOMBRADO
SILVA SANTILLAN DE ACEIJAS	NELLY IDAELA	ADM. NOMBRADO
MARTOS CORREA	DORIS ELVIRA	ADM. NOMBRADO
NARRO LEON	ALICIA VIOLETA	ADM. NOMBRADO
PEREZ HUAMAN	FAUSTO	ADM. NOMBRADO
VASQUEZ MALCA	JOSE APOLINAR	ADM. NOMBRADO
RONCAL SATTUI	PATRICIA EUGENIA	ADM. NOMBRADO
HERRERA MARTOS	LORENZO	ADM. NOMBRADO
MARTOS MACHUCA	YOLANDA	ADM. NOMBRADO
TORRES RAMIREZ	LEONILA DALILA	ADM. NOMBRADO
CRUZADO TUCTO	JACINTO ASUNCION	ADM. NOMBRADO
HUARIPATA SANCHEZ	MAXIMINA	ADM. NOMBRADO
ROJAS QUISPE	EUDOCIA	ADM. NOMBRADO
ZEGARRA SALAZAR	FRANCISCA	ADM. NOMBRADO
SALDAÑA ALVA	ELSY ILIANA	ADM. NOMBRADO
MORALES VIZCARRA	PATRICIA DEL PILAR	ADM. NOMBRADO
BAZAN CASTREJON	SEGUNDO LEONIDAS	ADM. NOMBRADO
ACOSTA MONTENEGRO	SEGUNDO MANUEL	ADM. NOMBRADO
CABRERA BUENO	JULIO ESTEBAN	ADM. NOMBRADO
CHILON FLORES	AGUSTIN	ADM. NOMBRADO
SUAREZ SUAREZ	JOSE ANDRES	ADM. NOMBRADO
SORIA QUISPE	EXALTACION	ADM. NOMBRADO
ALCANTARA TUCTO	JOSE ALEJANDRO	ADM. NOMBRADO
SANCHEZ MURGA	JOSE NIEVES	ADM. NOMBRADO
SANCHEZ TERRONES	CARLOS BONIFACIO	ADM. NOMBRADO
CORREA SANCHEZ	CESAR LUIS	ADM. NOMBRADO
HUACCHA REYES	TEODOCIO JOSE	ADM. NOMBRADO
REYES MORENO	JOSE SANTOS	ADM. NOMBRADO
MINCHAN SAUCEDO	IRMA	ADM. NOMBRADO
MEJIA CONDORACHAY	GLADYS VIOLETA	ADM. NOMBRADO
SANCHEZ ARTEAGA	ANA KATHERINE	ADM. NOMBRADO
VARGAS BAZAN	JOSE LUIS	ADM. NOMBRADO
PALMA AREVALO	ROSA	ADM. NOMBRADO
LLACSAHUANGA	CARLOS	ADM. NOMBRADO
LLACSAHUANGA		

CACHI VALENCIA	ALBERTO	ADM. NOMBRADO
ÑONTOL CHILON	JOSE SANTOS	ADM. NOMBRADO
BARBOZA LARA	MARIA ANGELICA	ADM. NOMBRADO
BRIONES HUAMAN	EDILBERTO SAUL	ADM. NOMBRADO
RODRIGUEZ SANCHEZ	NORMA AIDE	ADM. NOMBRADO
VARGAS TORRES	JORGE ALEJANDRO	ADM. NOMBRADO
ALIAGA APAESTEGUI	ESMELDO JAIME	ADM. NOMBRADO
REGALADO VILLEGAS	ROGELIO	ADM. NOMBRADO
LIBAQUE RONCAL	MARIA URSULA	ADM. NOMBRADO
RAMIREZ HERRERA DE IZQUIERDO	CARMELA	ADM. NOMBRADO
QUISPE URTEAGA	ALEXA YAHEL	ADM. NOMBRADO
RUIZ SALAZAR	MARUJA ANTONIETA	ADM. NOMBRADO
CHILON RAICO	MARIA ELENA	ADM. NOMBRADO
CHAVEZ RABANAL	MARIA TERESA	ADM. NOMBRADO
VILLANUEVA CAMPOS	LIRA MIRSAN	ADM. NOMBRADO
ALVA NESTARES	JUAN SEGUNDO	ADM. NOMBRADO
FERNANDEZ CUZCO	TEOFILO	ADM. NOMBRADO
ROMAN VARGAS	MARIO ERIBERTO	ADM. NOMBRADO
CARDENAS RAMIREZ	JULIO CESAR	ADM. NOMBRADO
SAENZ CASANOVA	DOMICIANO EMILIO	ADM. NOMBRADO
MARIN QUIROZ	LUIS ANTONIO	ADM. NOMBRADO
JORDAN CARRASCO	JULIO	ADM. NOMBRADO
MORENO HUAMAN	TERESITA DEL NIÑO JESUS	ADM. NOMBRADO
CASTREJON TAFUR	ALEJANDRO	ADM. NOMBRADO
HUAMAN ROJAS	NIMIA CARMELA	ADM. NOMBRADO
MUJICA ALIAGA	NANCY SOCORRO	ADM. NOMBRADO
VALENCIA LOPEZ	NELIDA	ADM. NOMBRADO
MELGAR ALBAN	VERONICA	ADM. NOMBRADO
VALLEJOS DIAZ	SONIA LUZ	ADM. NOMBRADO
PEREYRA QUEVEDO	TERESA DE JESUS	ADM. NOMBRADO
RABANAL GUEVARA	JOSE FRANCISCO	ADM. NOMBRADO
CHAPOÑAN MALDONADO	LLANET DORA	ADM. NOMBRADO
BARRUETO SANCHEZ	JOSE SANTOS	ADM. NOMBRADO
GALVEZ VILLEGAS	SEGUNDO MARCIAL	ADM. NOMBRADO
CABRERA PERALTA	WILDER IVAN	ADM. NOMBRADO
MENDOZA HUARIPATA	REYNALDO	ADM. NOMBRADO
URTEAGA SALAZAR	JUAN MARTIN	ADM. NOMBRADO
APARICIO ZAPATA	VICTOR MANUEL	ADM. NOMBRADO
URIARTE CHAVEZ	MARCO ANTONIO	ADM. NOMBRADO
TRUJILLO CHAVEZ	CARMEN EDITH	ADM. NOMBRADO
ROMERO CARUAJULCA	NELSON	ADM. NOMBRADO
JAVE BARRANTES	ELIANA YNES	ADM. NOMBRADO
GALLARDO SANCHEZ	MIGUEL ANGEL	ADM. NOMBRADO
CORTIJO PLASENCIA	SEGUNDO VIRGILIO	ADM. NOMBRADO
AZAHUANACHE OLIVA	WILLIAN RICARDO	ADM. NOMBRADO
CHAVEZ TORRES	VICTOR RAMON	ADM. NOMBRADO
ARRELUCEA ACOSTA	JUAN GERARDO	ADM. NOMBRADO
LLANOS RUIZ	LEDY PILAR	ADM. NOMBRADO
NUÑEZ BARDALES	MARIA SOLEDAD	ADM. NOMBRADO
ROSALES LOREDO	ROSA MARIA	ADM. NOMBRADO
TERAN CHUQUILIN	AGUSTINA TERESA	ADM. NOMBRADO
BARBOZA VILLALOBOS	CARLOS VLADIMIR	ADM. NOMBRADO
HERNANDEZ TORRES	ALEX MIGUEL	ADM. NOMBRADO

VILCA SANGAY	ARCADIO OSWALDO	ADM. NOMBRADO
SALAZAR PEREZ	FERNANDO RAFAEL	ADM. NOMBRADO
JULCAMORO QUIROZ	MARGARITA	ADM. NOMBRADO
CHICCHON CASTAÑEDA	LADIS SUSANA	ADM. NOMBRADO
ROJAS QUISPE	LUIS ALFONSO	ADM. NOMBRADO
TORRES RONCAL	MIRIAM GLADYS	ADM. NOMBRADO
UREÑA OBLITAS	ROBERTO ELIAS	ADM. NOMBRADO
VILCA SANGAY	AURELIO HUMBERTO	ADM. NOMBRADO
MEDINA VIGO	ELA ESTHER	ADM. NOMBRADO
MAYTA RODAS	ROJA MARINA	ADM. NOMBRADO
VASQUEZ DELGADO	MARINA ELENA	ADM. NOMBRADO
MIRANDA DE RONCAL	AMPARO TERESA	ADM. NOMBRADO
TRUJILLO CALAGUA	GUSTAVO HERMINIO	ADM. NOMBRADO
UCEDA MARTOS	PATRICIA JANET	ADM. NOMBRADO
MARTOS CORREA	RONALD ENRIQUE	ADM. NOMBRADO
CAYOTOPA JARA	GILMER	ADM. NOMBRADO
CHILON CAMACHO	GLADYS MARLENI	ADM. NOMBRADO
PEREZ QUIROZ	MANUEL AUGUSTO	ADM. NOMBRADO
ALTAMIRANO HONORIO- ARROYO	CLAUDIA MARCELA	ADM. NOMBRADO
CUEVA ARAUJO	PAUL OMAR	ADM. NOMBRADO
ALCANTARA MENDOZA	JORGE LUIS	ADM. NOMBRADO
CASTILLO GALVEZ	JOSE LEONIDAS	ADM. NOMBRADO
ZEGARRA DIAZ	LEANDRO ELEODORO	ADM. NOMBRADO
CAMPOS SANCHEZ	YERKO ERNESTO	ADM. NOMBRADO
SALDAÑA ALVARADO	ULISES ISAAC	ADM. NOMBRADO
DIAZ ALCALDE	JOSSUE HENRY	ADM. NOMBRADO
ROJAS SANTILLAN	LUIS EDUARDO	ADM. NOMBRADO
ESTRADA GUEVARA	SANTOS EDUARDO	ADM. NOMBRADO
RUIZ VIGO	IRMA ROSARIO	Profesional de la Salud
HERRERA COSTILLA	NANCY FABIOLA	Profesional de la Salud
SALAZAR DE CASTAÑEDA	PREPEDIGNA	Profesional de la Salud
ARAUJO TUESTA	MARIA ELITA	Profesional de la Salud
CANTO ASTOPILCO	MARCO ANTONIO	ADMI.CONT.INVITAC
GOICOCHEA SANCHEZ	LIESEL SISY	ADMI.CONT.INVITAC
BOÑON CHAVEZ	VICTOR ELIAS	ADMI.CONT.INVITAC
CACHI PANDO	LUIS ALFONSO	ADMI.CONT.INVITAC

Fuente: Unidad Técnica de Control de Personal

Elaboración: propia

TABLA N° 3.3**Muestra**

Muestra	APELLIDOS	NOMBRES	Cargo
1	VARGAS BAZAN	JOSE LUIS	ESPEC.ADMINIST. I
2	ESTRADA SALAZAR	SEGUNDO LEOPOLDO	CHOFER II
3	TERAN CHUQUILIN	AGUSTINA TERESA	AUX.SIST.ADM. II
4	NUÑEZ BARDALES	EMMA VIOLETA	TEC.ADMINIST. II
5	RODRIGUEZ VELASQUEZ	JAVIER ADRIANO	INGENIERO I I
6	GARCIA DE CENTURION	NATIVIDAD ADRIANA	TECNICO SECRETAR.II
7	VILLANUEVA CAMPOS	LIRA MIRSAN	AUX.SIST.ADM. II
8	MEDINA VARGAS	ERNESTO OVIDIO	TEC.CAPAC.Y DIF. I
9	ARMAS VIA	JOSE ANTONIO	DIRECTOR DE OFICINA TECNICA
10	ALCANTARA MENDOZA	JORGE LUIS	AUX.SIST.ADM. I
11	SALAZAR PEREZ	FERNANDO RAFAEL	AUX.LABORATORIO I
12	SANCHEZ MURGA	ANGEL NAPOLEON	TEC.ADMINIST. I
13	HUAMAN AGUIRRE	WILMER RUDY	DIRECTOR DE OFICINA TECNICA
14	BUSTAMANTE ROJAS	MARIA VIOLETA	TEC.ADMINIST. I
15	CAYOTOPA JARA	GILMER	PROGRAM.SIST.PAD I
16	TERRONES MIRANDA	JOSE ALADINO	TEC.CAPAC.Y DIF. I
17	IZQUIERDO ALAYA	ELOY	INGENIERO I
18	URTEAGA SALAZAR	JUAN MARTIN	ABOGADO I I
19	MELGAR ALBAN	MARIA MARGARITA	TEC.ADMINIST. I
20	BARBOZA LARA	MARIA ANGELICA	TECNICO SECRETAR.II
21	SALDAÑA ALVA	ELSY ILIANA	OFICINISTA I
22	SANCHEZ TERRONES	CARLOS BONIFACIO	TRAB.SERVICIOS I
23	BARBOZA LARA	MARIA ANGELICA	TECNICO SECRETAR.II
24	CORTIJO PLASENCIA	SEGUNDO VIRGILIO	ESPEC.ADMINIST. I
25	COLINA BERNAL	JAVIER MOTHIMER	INGENIERO I
26	BRIONES DE REVILLA	MARTHA AURELIA	TEC.ADMINIST. II
27	QUISPE SILVA	CLARA AMPARO	ESPECIALISTA CAPACITACION I
28	GARCIA DE CENTURION	NATIVIDAD ADRIANA	TECNICO SECRETAR.II
29	CHAVEZ RABANAL	MARIA TERESA	AUX.SIST.ADM. II
30	BARDALES ALVARADO	FREDESBINDO	TEC.TRANSPORTES I
31	SALAZAR PEREZ	FERNANDO RAFAEL	AUX.LABORATORIO I
32	VASQUEZ VARGAS	JOSE GUMERCINDO	TECNICO EN IMPRESIONES I
33	MEDINA VARGAS	ERNESTO OVIDIO	TEC.CAPAC.Y DIF. I
34	TRUJILLO CHAVEZ	CARMEN EDITH	AUX.SIST.ADM. I
35	YUPANQUI DIAZ	ORLANDO	TEC.ADMINIST. I
36	VARGAS TORRES	JORGE ALEJANDRO	AUX.BIBLIOTECA I
37	CALUA FLORES	JORGE GUILLERMO	TEC.TRANSPORTES I
38	AGION BADA	MANUEL ROBERTO	TECNICO EN ARCHIVO II
39	MINES ROMERO	MERCEDES	ESPEC.ADMINIST. I
40	AQUINO MORALES	ANDRES	TRAB.SERVICIOS II
41	CHILON RAICO	MARIA ELENA	AUX.SIST.ADM. II
42	BUSTAMANTE ROJAS	MARIA VIOLETA	TEC.ADMINIST. I
43	CHAVEZ TORRES	VICTOR RAMON	DIRECTOR DE OFICINA TECNICA
44	CABRERA PERALTA	WILDER IVAN	AUX.SIST.ADM. II
45	ALVA NESTARES	JUAN SEGUNDO	AUX.SIST.ADM. II
46	ALVA NESTARES	JUAN SEGUNDO	AUX.SIST.ADM. II

47	MORALES VIZCARRA	PATRICIA DEL PILAR	OFICINISTA I
48	HUAMAN AGUIRRE	WILMER RUDY	DIRECTOR DE OFICINA TECNICA
49	MENDOZA HUARIPATA	REYNALDO	AUX.SIST.ADM. I
50	ZAMORA BECERRA	EDILBERTO SALATIEL	AUX.SIST.ADM. II
51	CARDENAS RAMIREZ	JULIO CESAR	ESPEC.FINANZAS I
52	SAENZ CASANOVA	DOMICIANO EMILIO	AUDITOR I
53	GALLARDO SANCHEZ	MIGUEL ANGEL	CHOFER I
54	VALLEJOS DIAZ	SONIA LUZ	TRAB.SERVICIOS I
55	ROJAS JAUREGUI DE ALVA	ROSA MARLENE	TEC.ADMINIST. I
56	ZEGARRA SALAZAR	FRANCISCA	TECNICO SECRETAR.II
57	BARDALES BRIONES	VICTOR RAUL	TEC.ADMINIST. I
58	NARRO LEON	ALICIA VIOLETA	ESPEC.ADMINIST. I
59	JAVE BARRANTES	ELIANA YNES	ESPEC.ADMINIST. I
60	CALDERON NOVOA	JAIME RAMIRO	INGENIERO I
61	BOÑON CHAVEZ	VICTOR ELIAS	REEMPLAZO
62	VASQUEZ MALCA	JOSE APOLINAR	AUX.LABORATORIO I
63	TRUJILLO CALAGUA	GUSTAVO HERMINIO	DIRECTOR DE OFICINA TECNICA
64	PEREZ HUAMAN	FAUSTO	AUX.BIBLIOTECA I
65	VARGAS CERNA	VICTOR HUGO	TEC.ADMINIST. I
66	GALVEZ VILLEGAS	SEGUNDO MARCIAL	AUDITOR I
67	MENDOZA VARGAS	LUIS ALBERTO	AUX.BIBLIOTECA I
68	MINCHAN SAUCEDO	IRMA	AUX.ASISTENTA SOCIAL I
69	BARBOZA CARRION	JUAN MIGUEL	TEC.LABORATORIO I
70	GALLARDO AGUILAR	MARCIAL	ING.CC.AGROPEC. I
71	ARMAS VIA	JOSE ANTONIO	DIRECTOR DE OFICINA TECNICA
72	MUÑOZ GARCIA	FERNANDO ANTONIO	CHOFER II
73	SANCHEZ GOMEZ	AMPARO SOLEDAD	TEC.ADMINIST. I
74	CORREA CAMACHO	ISAAC WILDER	TEC.ADMINIST. II
75	MONCADA ROJAS	MARHYETTA OLGA	TEC.ADMINIST. I
76	MERINO MINCHAN	SEGUNDO OCTAVIO	MEDICO VETERINARIO
77	BARDALES ALVARADO	FREDESBINDO	TEC.TRANSPORTES I
78	IZQUIERDO ALAYA	ELOY	INGENIERO I
79	RODRIGUEZ VELASQUEZ	JAVIER ADRIANO	INGENIERO II
80	URIARTE CHAVEZ	MARCO ANTONIO	DIRECTOR DE OFICINA TECNICA
81	ROJAS JAUREGUI DE ALVA	ROSA MARLENE	TEC.ADMINIST. I
82	HUAMAN AGUIRRE	WILMER RUDY	DIRECTOR DE OFICINA TECNICA
83	VALLEJOS DIAZ	SONIA LUZ	TRAB.SERVICIOS I
84	CARRASCO TACILLA	ELEUTERIO	TEC.ADMINIST. I
85	ORTIZ DE LEON	TERESA VICENTA	TEC.ADMINIST. I
86	CULQUI MARCHENA	LEONIDAS	TEC.ADMINIST. I
87	MELGAR ALBAN	MARIA MARGARITA	TEC.ADMINIST. I
88	MELGAR ALBAN	MARIA MARGARITA	TEC.ADMINIST. I
89	RODRIGUEZ VELASQUEZ	JAVIER ADRIANO	INGENIERO II
90	DELGADO AZAÑERO	SERGIO ALIPIO	TEC.LABORATORIO II
91	ÑONTOL CHILON	JOSE SANTOS	CHOFER II
92	ALVA NESTARES	JUAN SEGUNDO	AUX.SIST.ADM. II
93	SORIA QUISPE	EXALTACION	TRAB.SERVICIOS I
94	SANCHEZ ORTIZ	WALTER TERMOPILO	AUX.SIST.ADM. I
95	SANCHEZ ORTIZ	DANIEL	TRAB.SERVICIOS II
96	GALVEZ VILLEGAS	SEGUNDO MARCIAL	AUDITOR I

97	MONDRAGON CORREA	ALINDOR	TEC.TRANSPORTES I
98	ZAMORA CASTRO	JULIO NESTOR	TEC.LABORATORIO I
99	MARIN QUIROZ	LUIS ANTONIO	AUX.EN ELECTRIC. I
100	BARDALES ALVARADO	FREDESBINDO	TEC.TRANSPORTES I

Elaboración: propia

ANEXO N° 1

ENCUESTA

La presente encuesta está dirigida a los servidores administrativos nombrados y contratados de la Universidad Nacional de Cajamarca, con el fin recoger información sobre el clima organizacional. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto. Lea cuidadosamente cada proposición y marque sólo una alternativa según el número que refleje su punto de vista al respecto. Conteste las preguntas.

Si: 1

No: 2

N°	PREGUNTA	1	2
	AMBIENTE FÍSICO		
1	¿La infraestructura del área en el que labora es la adecuada para realizar su trabajo?		
2	¿El espacio físico es suficiente para el desarrollo de sus actividades?		
3	¿Su puesto de trabajo le resulta agradable y familiar?		
4	¿Su jefe en alguna ocasión, se ha preocupado por el diseño de su puesto de trabajo?		
5	¿Tiene suficiente luz en su puesto o lugar de trabajo?		
	NORMAS ORGANIZACIONALES		
6	¿Está de acuerdo con el estilo de dirección de la Universidad?		
7	¿Conoce usted las metas, procedimientos de la Universidad?		
	AMBIENTE SOCIAL Y RELACIONES EXISTENTES EN LA INSTITUCIÓN		
8	¿La comunicación en su grupo de trabajo es fluida?		
9	¿Su jefe trata bien a los subordinados?		
10	¿Le es agradable trabajar en		

	su grupo de trabajo?		
11	¿Las personas de su grupo laboral se ayudan unas con otras para sacar adelante el trabajo?		
12	¿Cree usted que las relaciones de amistad con los jefes jamás se transforman en favoritismo en el trabajo?		
13	¿En esta Universidad los trabajadores pueden decir lo que piensan sin temor, aunque esté en desacuerdo con los jefes?		
14	¿En la Universidad se fomenta la cooperación entre compañeros de trabajo?		
15	¿Se lleva bien usted con sus compañeros de trabajo?		
16	¿Nunca tuvo problemas con alguno de ellos?		
17	¿Si dejara de trabajar en la Universidad para ir a otra institución lo sentiría por sus compañeros?		
18	¿Su jefe lo tratan normalmente bien, con amabilidad?		
19	¿Su jefe es demasiado exigente, con usted en su trabajo?		
20	¿Existe comprensión hacia usted, por parte de su jefe?		
21	¿Trabaja usted con su jefe y compañeros de trabajo en auténtico equipo?		
22	¿Se considera continuamente vigilado por su jefe?		
23	¿Considera usted que tiene un jefe justo y con personalidad?		
24	¿Su jefe escucha sus sugerencias y considera sus iniciativas personales?		
25	¿Si ocurre algún conflicto laboral en la Universidad se resuelve rápidamente?		
	EXPECTATIVAS Y RECONOCIMIENTO DEL		

	DESEMPEÑO		
26	¿Cree usted que en la Universidad es posible realizar el trabajo con ideas innovadoras de los trabajadores?		
27	¿Cree usted que el trabajo que realiza lo llevará a una realización personal y/o profesional?		
28	¿En su área de trabajo se aprovechan bien sus capacidades?		
29	¿Su jefe es justo en la evaluación de su trabajo?		
30	¿Su jefe lo hace sentir importante, en el logro de objetivos de la Universidad?		
31	¿Cuándo realiza un buen trabajo recibe reconocimiento de su jefe en público?		
32	¿Considera usted que está bien remunerado?		
	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL		
33	¿Cree usted que en la Universidad la mayoría de trabajadores respeta los horarios de trabajo?		
34	¿El trabajo que realiza nunca le ocasiona estrés?		
35	¿Existe mucha presión por parte de su jefe en el trabajo?		
36	¿En la Universidad reconocen a los trabajadores por sus resultados?		
37	¿Su jefe le incentiva a realizar un buen trabajo?		
38	¿Cree usted que el puesto de trabajo que tiene es seguro y estable?		
39	¿Considera usted que su trabajo no cae en lo rutinario?		
	RESPONSABILIDAD CON RELACIÓN AL TRABAJO QUE REALIZA		
40	¿Usted tiene suficiente autonomía para realizar los		

	trabajos de los cuales es responsable?		
41	¿Actualmente hace uso de sus conocimientos y habilidades en el trabajo que realiza?		
42	¿Actualmente siente que el trabajo que realiza es importante y válido?		
43	¿Prefiere cumplir órdenes siempre o tomar iniciativas y responsabilidades?		
	IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN		
44	¿Se siente identificado con la Universidad?		
45	¿Está satisfecho con su trayectoria laboral en la Universidad?		
46	¿Le gusta la Universidad como centro laboral?		
47	¿Se siente integrado a la Universidad?		

Elaboración: propia

ANEXO N° 2

Indicadores del Desempeño Laboral y el Clima Organizacional

Moda - Dimensiones del Clima organizacional*	Clima Organizacional	Moda - Dimensiones del Desempeño Laboral**	Desempeño Laboral
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
2	malo	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
2	malo	1	bueno
2	malo	1	bueno
1	bueno	1	bueno
2	malo	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
2	malo	1	bueno
2	malo	2	malo
2	malo	2	malo
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
2	malo	2	malo
2	malo	1	bueno
1	bueno	1	bueno
2	malo	1	bueno
1	bueno	1	bueno
2	malo	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
2	malo	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno

2	malo	2	malo
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	2	malo
1	bueno	1	bueno
1	bueno	2	malo
1	bueno	1	bueno
2	malo	2	malo
2	malo	2	malo
2	malo	2	malo
2	malo	1	bueno
2	malo	1	bueno
2	malo	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	2	malo
2	malo	2	malo
2	malo	1	bueno
2	malo	2	malo
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
2	malo	1	bueno
2	malo	2	malo
2	malo	1	bueno
2	malo	2	malo
2	malo	1	bueno
2	malo	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	2	malo
2	malo	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
2	malo	1	bueno

1	bueno	1	bueno
2	malo	1	bueno
2	malo	2	malo
2	malo	1	bueno
1	bueno	2	malo
1	bueno	1	bueno
2	malo	2	malo
2	malo	2	malo
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
1	bueno	1	bueno
2	malo	2	malo
2	malo	1	bueno
2	malo	2	malo
1	bueno	1	bueno
2	malo	2	malo
2	malo	1	bueno
1	bueno	1	bueno
2	malo	2	malo
2	malo	2	malo

*Las dimensiones del Clima Organizacional son: Ambiente Social y Relaciones Existentes en la Institución, Comportamiento Organizacional y Normas Organizacionales.

**Las dimensiones del Desempeño Laboral son: Ambiente Físico, Expectativa de Reconocimiento y Desempeño, Responsabilidad con relación al Trabajo que realiza e Identificación con la Institución.