

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



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

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

TESIS:

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
DE CAJAMARCA, 2018**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

Bachiller: JESSI KARINA FABIÁN ANGULO

Asesor:

Dr. ÁNGEL ABELINO LOZANO CABRERA

Cajamarca - Perú

2019

COPYRIGHT © 2019 by
JESSI KARINA FABIÁN ANGULO
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



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

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

TESIS APROBADA:

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
DE CAJAMARCA, 2018**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

Bachiller: JESSI KARINA FABIÁN ANGULO

JURADO EVALUADOR

Dr. Ángel Abelino Lozano Cabrera
Asesor

Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez
Jurado Evaluador

Dr. Juan José Julio Vera Abanto
Jurado Evaluador

Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
Jurado Evaluador

Cajamarca - Perú

2019



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERU



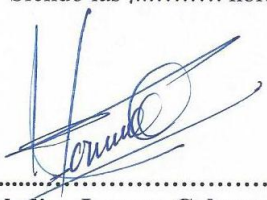
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS


ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS


Siendo las 11:00 am horas del día 22 de julio de dos mil diecinueve, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. HÉCTOR DIOMEDES VILLEGAS CHÁVEZ** y, **Dr. JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO**, **Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ**, y en calidad de Asesor el **Dr. ANGEL ABELINO LOZANO CABRERA**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA, 2018**; presentada por la **Bach. en Contabilidad JESSI KARINA FABIÁN ANGULO**.

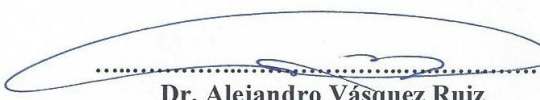
Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó.. Aprobado.....con la calificación de 18 DIECISCHO (EXCELENTE).....la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bach. en Contabilidad JESSI KARINA FABIÁN ANGULO**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

Siendo las 12 m... horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dr. Angel Abelino Lozano Cabrera
Asesor


.....
Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez
Jurado Evaluador


.....
Dr. Juan José Julio Vera Abanto
Jurado Evaluador


.....
Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
Jurado Evaluador

A:

Dios por ser mi creador, mi ayudador y fuente de inspiración
Mis padres, Felipe y Julia, por darme la vida, su amor, comprensión y apoyo
incondicional en todo momento.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a mis padres seres muy especiales en mi vida, son mis benefactores de importancia inimaginable en todas mis circunstancias. No podría sentirme más agradecida con la confianza puesta sobre mi persona, especialmente cuando he contado con su mejor apoyo desde que siquiera tengo memoria, gracias a ustedes, he logrado concluir con éxito una meta más en mi vida.

Debo agradecer de manera especial y sincera al Dr. Ángel Lozano Cabrera, por ser mi asesor en la realización del presente trabajo de investigación, por su esfuerzo en guiar, corregir y orientar la elaboración y culminación de mi tesis.

La vida se encuentra llena de retos, y uno de ellos ha sido culminar este trabajo de investigación. Tras verlo realizado, me he dado cuenta que más allá de ser un reto, es una base no solo para mi crecimiento en el campo profesional, sino para lo que concierne a la vida y mi futuro, por ello mi agradecimiento a la Universidad Nacional de Cajamarca.

Es mucho más difícil juzgarse a sí mismo, que juzgar a los otros. Si consigues juzgarte rectamente es que eres un verdadero sabio.

Antoine de Saint Exupery

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
GLOSARIO	xii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.1 Contextualización.....	1
1.1.2 Descripción del problema.....	4
1.1.3 Formulación del problema.....	5
1.2 Justificación e importancia	6
1.2.1. Justificación científica.....	6
1.2.2. Justificación técnica-práctica.....	7
1.2.3. Justificación metodológica.....	7
1.2.4. Justificación institucional y personal.....	7
1.3. Delimitación de la investigación	8
1.4. Limitaciones	8
1.5. Objetivos	9
1.5.1. Objetivo general.....	9
1.5.2. Objetivos específicos.....	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1. Antecedentes de la investigación o marco referencial	10
2.2. Marco doctrinal	15
2.3. Marco conceptual	22
2.4. Definición de términos básicos	29
CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS Y VARIABLES	32
3.1. Hipótesis	32
3.1.1. Hipótesis general.....	32

3.1.2. Hipótesis específicas	32
3.2. Variables	32
3.3. Operacionalización/categorización de los componentes de las hipótesis	32
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO	34
4.1. Ubicación geográfica	34
4.2. Diseño de la investigación.....	34
4.3. Métodos de investigación	35
4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación.....	36
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	38
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	38
4.7. Matriz de consistencia metodológica	38
CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	41
5.1. Presentación de resultados.....	41
5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	43
5.3. Contrastación de hipótesis.....	75
CONCLUSIONES	77
SUGERENCIAS	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79
APÉNDICE 1	82
APÉNDICE 2	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de operacionalización de variables.....	33
Tabla 2. Matriz de consistencia metodológica.	39
Tabla 3 Resumen de resultados.....	42
Tabla 4 Tabla de contingencia.....	75
Tabla 5 Organización.	86
Tabla 6 Niveles jerárquicos	86
Tabla 7 Procedimientos.....	86
Tabla 8 Responsabilidad	87
Tabla 9 Identidad.....	87
Tabla 10 Respeto	87
Tabla 11 Entusiasmo.....	88
Tabla 12 Desafíos	88
Tabla 13 Beneficios laborales.....	88
Tabla 14 Hábitos y costumbres sociales.....	89
Tabla 15 Hábitos y costumbres morales.....	89
Tabla 16 Hábitos y costumbres intelectuales.....	89
Tabla 17 Logros	90
Tabla 18 Cantidad de trabajo	90
Tabla 19 Conocimientos.....	90
Tabla 20 <i>Capacitaciones</i>	91
Tabla 21 Diálogo	91
Tabla 22 Relaciones interpersonales.....	91
Tabla 23 Liderazgo delegativo.....	92
Tabla 24 Liderazgo autocrático.....	92
Tabla 25 Liderazgo democrático.....	92
Tabla 26 Liderazgo transaccional	93
Tabla 27 Liderazgo transformacional.....	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación geográfica	34
Figura 2. Organización.....	43
Figura 3. Niveles jerárquicos.....	44
Figura 4. Procedimientos	45
Figura 5. Responsabilidad	48
Figura 6. Identidad.....	49
Figura 7. Respeto	50
Figura 8. Entusiasmo.....	52
Figura 9. Desafíos.....	53
Figura 10. Beneficios laborales.....	54
Figura 11. Hábitos y costumbres sociales.....	56
Figura 12. Hábitos y costumbres morales	57
Figura 13. Hábitos y costumbres intelectuales	58
Figura 14. Logros.....	60
Figura 15. Cantidad de Trabajo.....	61
Figura 16. Conocimientos	63
Figura 17. Capacitaciones	64
Figura 18. Diálogo.....	66
Figura 19. Relaciones interpersonales	67
Figura 20. Liderazgo delegativo	69
Figura 21. Liderazgo Autocrático	70
Figura 22. Liderazgo Democrático	71
Figura 23. Liderazgo Transaccional	72
Figura 24. Liderazgo Transformacional.....	73
Figura 25. Ubicación de valor p.....	76

GLOSARIO

Capacidad inherente.- Aquello para nombrar lo que debido a sus condiciones naturales, resulta imposible separarlo de algo ya que está unido de una manera indivisible a eso.

Clima.- Conjunto de circunstancias que rodean a una persona o que caracterizan o condicionan una situación.

Desempeño.- Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse, ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio.

Dimensiones.- Es un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de su análisis o descomposición.

Estructura jerárquica.- Es un tipo de estructura organizativa que define la cadena de mando en una empresa o institución en niveles de jerarquía.

Funcionario.- Persona que desempeña profesionalmente un empleo público.

Indicadores.- Aquellos que representan un indicio, señal o medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones.

Idónea.- Adecuado y apropiado para algo, que reúne todas las condiciones necesarias para un servicio o función.

Misión.- Objetivo que una persona debe alcanzar, tras muchos esfuerzos, comisión temporal dada por un gobierno a un diplomático o agente especial para determinado fin.

Observación científica.- Consiste en examinar directamente algún hecho o fenómeno según se presenta espontáneamente y naturalmente, teniendo un propósito expreso conforme a un plan determinado y recopilando los datos en una forma sistemática, es

apreciar, ver, analizar un objeto, un sujeto o una situación determinada, con la orientación de un guía o cuestionario, para orientar la observación.

Subordinados.- Dicho de una persona: Sujeta a otra o dependiente de ella.

Visión.- Margen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.

RESUMEN

En la actualidad las instituciones públicas necesitan medir el clima organizacional para identificar su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores, se exige a los directivos y líderes de las instituciones que de manera eficiente y con el fin de alcanzar las metas se mejore el clima organizacional en el que se desenvuelven continuamente sus trabajadores. La Universidad Nacional de Cajamarca es una institución pública que brinda servicio educativo a la población, para ello cuenta con trabajadores en el área administrativa, quienes contribuyen en el cumplimiento de la misión y visión de la institución. Es por ello que el objetivo de la presente investigación fue determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca durante el periodo 2018; el diseño de la investigación fue no experimental de tipo descriptiva correlacional, en donde a un total de 475 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca, se les aplicó un cuestionario basado en las dimensiones del clima organizacional y desempeño laboral; de ello se encontró que el clima organizacional de la institución influye de manera directa sobre el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, y esta influencia es positiva moderada.

Palabras clave: clima organizacional, desempeño laboral, trabajador administrativo.

ABSTRACT

Currently public institutions need to measure the organizational climate to identify their influence on the work performance of workers, managers and leaders of institutions are required to efficiently and in order to achieve the goals to improve the organizational climate in which their workers continually develop. The National University of Cajamarca is a public institution that provides educational services to the population, for this it has workers in the administrative area, who contribute in the fulfillment of the mission and vision of the institution. That is why the objective of this research was to determine the influence of the organizational climate on the job performance of administrative workers of the National University of Cajamarca during the 2018 period; the design of the research was non-experimental of descriptive correlational type, where a total of 475 administrative workers of the National University of Cajamarca, were applied a questionnaire based on the dimensions of the organizational climate and work performance; from this it was found that the organizational climate of the institution directly influences the work performance of administrative workers, and this influence is positively low.

Keywords: organizational climate, work performance, administrative worker.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Contextualización

Hoy en día el clima organizacional es un tema muy influyente en el mundo, ya que nos encontramos en la era de la modernización y tecnología donde todos los servicios y productos que utiliza el ser humano para su diario vivir, los obtiene ya sea de una institución de su estado o una empresa privada. En el caso de las instituciones estatales se encuentra trabajando una importante cantidad de personas con diferentes profesiones, conocimientos, habilidades, costumbres, ideologías, etc., todas reunidas con el fin de intercambiar su labor por una remuneración. Con el paso de los años el aumento de la población, necesidades, competencia, etc. ha generado que se identifique que el personal es más productivo y eficiente trabajando en un buen clima organizacional, el clima refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros por lo que es necesario que se respeten sus ideas, que participen en la toma de decisiones, que se les otorgue los beneficios laborales que merecen, etc. Sin embargo, en la realidad las instituciones no dan importancia debida a diagnosticar de manera correcta el clima organizacional de su institución mucho menos por generar un clima óptimo; es importante que se diagnostique el clima organizacional de manera correcta para: evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización;

iniciar y sostener un cambio que indique a los directivos los elementos específicos sobre los que dirigirá sus intervenciones; seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Sin embargo las exigencias para que sus trabajadores sean más productivos y cumplan con los objetivos de la institución siempre son su prioridad, esto representa un gran problema en el sistema laboral.

El desempeño laboral en el mundo actual se ve influenciado por diferentes factores tales como la forma en la que está organizada la institución, la estructura jerárquica, la práctica de valores, la motivación, carga laboral, el tipo de liderazgo que predomina en la institución entre muchos otros factores. Por lo que hoy en día se hace incidencia en mejorar estos aspectos para que los trabajadores tengan la libertad de desenvolverse, enriquecerse profesionalmente y lo más importante contribuir con su institución, ciudad y país. Todo esto se obtiene de un trabajador identificado, satisfecho con su institución, pero la realidad es que muchos no tienen el fin de servir sino solo de obtener una remuneración que les permita satisfacer sus necesidades, aunque esto en algunos casos implique maltratos, excesos, estancamiento profesional, etc.

Esta realidad se encuentra latente en todos los países, y las instituciones del Perú también se ven afectadas es por ello que se ve constantemente de paros, movilizaciones, reclamos de parte de los diferentes gremios laborales; en la región Cajamarca se cuenta con diferentes tipos de instituciones que brindan servicios de educación, transporte, gestión, alimentación, etc.

Una de las instituciones públicas encargadas de brindar servicios de educación es la Universidad Nacional de Cajamarca, se encuentra ubicada en la ciudad de Cajamarca, Perú. Está dedicada a la investigación y enseñanza, es una de las instituciones más importante del departamento de Cajamarca. La Universidad está estructurada por un Rectorado, Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado de Investigación y Responsabilidad Social, facultades académicas, Secretaría General, Dirección General de Administración y 13 oficinas generales que cuentan con sus respectivas unidades técnicas además existen los centros productivos, un centro preuniversitario y un centro de idiomas y sistemas de comunicación.

La Universidad ha obtenido en el mes de julio del presente año el licenciamiento lo cual garantiza la calidad y eficiencia en la formación superior de los estudiantes. Para lograr este fin la Universidad tiene el compromiso permanente de brindar credibilidad, confianza y garantía a los estudiantes además de asegurar que la institución cuente con las mejores condiciones académicas, de infraestructura y de proyección laboral. En el cumplimiento de este fin es indispensable la labor de los trabajadores administrativos quienes realizan el buen manejo de conocimientos, habilidades y recursos, siempre y cuando exista un buen clima organizacional en la Universidad.

Evaluar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral es una necesidad dentro de la Universidad, para identificar cuáles son problemas que enfrentan tanto como institución y como trabajadores, ya que esto es una realidad que vive toda organización.

1.1.2 Descripción del problema

Cada año se suscita en la Universidad un paro por parte del sindicato de trabajadores administrativos, o incluso una toma de local, como medidas para hacer escuchar sus reclamos, descontentos y protestas. Todo este accionar entorpece el funcionamiento de la institución, sobre todo en el área administrativa.

Tal como lo plantea Salamanca (2013): Toda esta problemática hace que la incertidumbre propia de la situación, traiga consigo desgano, estrés y hasta ausencia en los centros de labores por parte de los trabajadores administrativos, ocasionando, por ende, trabajos mal realizados, retrasados, y/o paralizados, repercutiendo directamente en el desempeño laboral el cual es el que percibe el común de las personas que visitan las instalaciones de la Universidad. (pág. 5)

Para el cumplimiento de labores es requisito indispensable el poder rodearse de un clima organizacional óptimo que permita desarrollar conocimientos, habilidades y el buen manejo de los recursos, empero cuando se identifica casos de contratos mal elaborados, incumplimientos, demoras en los pagos a proveedores, altercados entre oficinas, ambientes de las oficinas administrativas inadecuados y/o casos de irregularidades; es tácito que el "ideal" es afectado por la falta de valores, falta de motivación, diferencia de costumbres, creencias, etc. limitando el desempeño laboral de los trabajadores administrativos quienes realizan actividades tales como elaborar fuentes de datos, operaciones de control, toma de decisiones, requerimientos, abastecimiento, etc. actividades necesarias para el funcionamiento de toda institución u organización, y fundamentales para cumplir con los estándares que conlleva el ser una Universidad licenciada.

Quispe (2015) en su tesis de investigación sobre el clima organizacional y el desempeño laboral de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas nos dice que: "(...) Tradicionalmente, el clima organizacional ha sido vista como algo secundario e irrelevante. La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas del personal y las relaciones colectivas de trabajo. Aún en la actualidad existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional. Sin embargo, este enfoque ha dado un giro a nivel internacional y nacional, puesto que el ser humano necesita un adecuado y apropiado ambiente para su desenvolvimiento. Esto muestra que el éxito o el fracaso de las organizaciones va depender en gran medida del grado de percepción que tiene los trabajadores con respecto a sus trabajos y a la entidad. Pero para lograr ello se tiene que generar todas las condiciones necesarias para llevar a cabo su trabajo. (pág. 16)

Esta investigación se centró en determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los 475 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca, y con los resultados obtenidos se establezcan medidas correctivas ante los problemas que se identifiquen, y así mejorar el clima de la institución y el desempeño de sus trabajadores administrativos.

1.1.3 Formulación del problema

¿De qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca 2018; qué medidas de corrección existe?

Problemas auxiliares

- a) ¿Cómo es el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca?
- b) ¿Cómo es el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca?
- c) ¿Cómo se relaciona el clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca?
- d) ¿Cómo corregir los problemas del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca?

1.2 Justificación e importancia

1.2.1. Justificación científica

Para la investigación se toma la teoría de la escuela estructuralista, la cual nos dice que el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individuo.

También se toma en cuenta la teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización que propone Rensis 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.

En cuanto al desempeño laboral se considera la teoría de Idalberto Chiavenato que dice que el desempeño laboral es “El comportamiento del

trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

1.2.2. Justificación técnica-práctica

La investigación se realiza porque es necesario estudiar el clima organizacional que tiene la Universidad y cómo influye en el desempeño laboral del personal administrativo; pues está estrechamente relacionado con el logro de objetivos de la institución, para que luego de identificado el clima que existe y los problemas que lo aquejan se proponga medidas correctivas que contribuirán significativamente con la Universidad, tales como mejorar el desempeño de los trabajadores, la práctica de valores, cumplimiento de objetivos y metas institucionales .

1.2.3. Justificación metodológica

Para lograr el objetivo de la investigación, se recurre a la técnica de investigación, el cuestionario, y su procesamiento en software para medir el clima organizacional y el desempeño laboral en la Universidad Nacional de Cajamarca. Con ello se pretende determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la institución, y así conocer la estructura de la institución, valores, motivación, hábitos y costumbres que caracterizan y definen el clima organizacional; así mismo la productividad, conocimiento del trabajo, competencia comunicativa y liderazgo que definen el desempeño laboral. Así los resultados de la investigación se apoyan en técnicas de investigación válidas en el medio.

1.2.4. Justificación institucional y personal

La investigación contribuye con la misión de la Universidad en la formación académica profesional de pre y post grado de calidad, contribuyendo al desarrollo

sustentable regional y nacional, con un elevado nivel humanístico, científico, tecnológico, con principios morales, valores éticos, liderazgo, y con un alto compromiso con el ambiente; pues frente al problema identificado de la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral se mencionarán medidas correctivas.

Con la presente investigación se desarrolla el potencial y carácter investigador, agenciándome de diversas herramientas que profundizan mis conocimientos y desarrollo profesional, así mismo el mencionar medidas que contribuyan a la corrección del problema de la institución será satisfactorio.

1.3. Delimitación de la investigación

- Delimitación espacial: la investigación se realizó en la Universidad Nacional de Cajamarca, específicamente en las áreas donde labora el personal administrativo.
- Delimitación temporal: período 2018.

1.4. Limitaciones

Lo que limitó la investigación es que al aplicar la encuesta al personal administrativo, este se encontraban en plena jornada laboral, donde muchos no podían hacerse un espacio para responder el cuestionario, o incluso perdían las hojas del cuestionario, por lo que se tuvo que acudir a las mismas oficinas en repetidas ocasiones, hasta obtener sus respuestas, esta situación se prolongó por días.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca 2018; con el propósito de establecer medidas de corrección.

1.5.2. Objetivos específicos

- a) Analizar el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca.
- b) Estudiar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca.
- c) Establecer la relación entre el clima organizacional que afecta el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca.
- d) Mencionar medidas de corrección para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación o marco referencial

A nivel internacional

- Jiménez y Mosquera (2017) en su trabajo *“Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores, de los departamentos financieros en Entidades Públicas”* tiene el objetivo de: Analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de un departamento financiero en una entidad pública, a fin de mejorar su rendimiento, mediante la propuesta de un Plan de Mejora. Ante esto concluye que:

Los aportes de Litwin (1971), Gómez (2004), Chiavenato (2007) coinciden en que el clima organizacional, es el ambiente interno de la organización en la que se desenvuelven los colaboradores de una entidad, en el cual existen factores determinantes como el tipo de liderazgo, manejo de grupo, desarrollo personal que los motivan para tener un mejor nivel de desempeño. Es decir, el clima organizacional se refiere específicamente, a las propiedades motivacionales del ambiente laboral, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. En cuanto al desempeño laboral, está relacionado con las satisfacciones de los colaboradores, por lo que se

puede decir que, cuando existe un clima organizacional favorable, el nivel de satisfacción de los colaboradores es mayor y tiene impacto en el adecuado nivel de desempeño. En conclusión la motivación es el motor en el rendimiento laboral de los colaboradores.

- Obreque (2015) en su tesis "*Clima Organizacional y Compromiso Funcionario en un hospital público de baja complejidad*" tiene el objetivo de obtener mayor precisión de la influencia del clima organizacional en el compromiso funcionarios en un hospital de baja complejidad, para definir y priorizar las dimensiones que producen mayor compromiso funcionario. Y llega a la conclusión:

El clima es una variable que influye en el compromiso que muestra el trabajador, el cual según esto, entregará sus habilidades y actitudes para el logro de los objetivos institucionales, es decir, el clima puede inhibir o estimular el compromiso de los funcionarios.

- Quintero, Africano y Faria (2008) en su tesis "*Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago*" tiene por finalidad evaluar el clima organizacional y el desempeño laboral de la empresa vigilantes y asociados y llega a las conclusiones:

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 obtenidos se puede 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 es muy bueno ya que no cumple con las expectativas de los mismo, con esto se considera que el aspecto económico sigue siendo importante para incrementar e impulsar la motivación del personal de la organización.

A nivel nacional

- Prado (2015) en su tesis de maestría: *“Relación entre clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo de Trujillo”*. Tiene por objetivo el establecer la relación de los factores del Clima Laboral y las Competencias del desempeño Laboral en los Trabajadores Administrativos de la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo y llega a una de las conclusiones:

Existe una relación altamente significativa entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo de La Libertad, esto nos demuestra que el clima laboral es un factor fundamental para mantener un nivel de desempeño adecuado en los trabajadores dentro de la organización; por ende se concluye que existe una vinculación causa-efecto positiva entre ambas variables.

- Villamil (2015) en su tesis de maestría *“Relación entre clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle periodo 2013”* con el objetivo de determinar la relación existente entre clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, período 2013 concluyó que:

Existe una relación estadísticamente significativa entre clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, período 2013.

No existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional factor relaciones interpersonales y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, período 2013.

- Salamanca (2013) realizó la investigación: *“Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann Tacna 2009”* con el objetivo de determinar el grado de influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNJBG concluyendo que:

El tipo de clima organizacional que prevalece en la UNJBG es el autoritario paternalista. El nivel promedio del desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNJBG es “medio” y es comprobado que el clima organizacional no influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la UNJBG según el estudio estadístico realizado.

A nivel local

- Livaque (2017) en su tesis de maestría: *“El clima laboral y su relación con el desempeño docente en la escuela académico profesional de obstetricia de la Universidad Nacional de Cajamarca 2015-2016”* con el objetivo de:

Establecer la relación entre el clima laboral y el desempeño docente de los Docentes de la Escuela Académico Profesional de Obstetricia de la Universidad Nacional de Cajamarca en el Año 2015 – 2016 con el propósito de diseñar estrategias de mejora, concluye que:

Tomando en cuenta el análisis realizado a las variables objeto de estudio, y desde los resultados obtenidos, se ha determinado, para el caso de la Escuela Académico Profesional de Obstetricia de la Universidad nacional de Cajamarca 2015-2016, que entre el clima laboral y desempeño docente existe una relación Muy Alta.

- Cabanillas (2017) en su tesis de maestría: *“Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal del Instituto Superior Tecnológico CEFOP Cajamarca, periodo 2013”* tiene el objetivo de: Determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Centro Experimental de Formación Profesional Público de Gestión Privada CEFOP Cajamarca, con la finalidad de establecer un plan que mejore la percepción del clima organizacional de los trabajadores de la Institución. Y concluye que:

En el Centro Experimental de formación profesional público de gestión privada - CEFOP Cajamarca; el clima organizacional presenta diversas características en las que se puede visualizar fortalezas y debilidades, según el estudio realizado y teniendo en cuenta las nueve dimensiones estudiadas; los trabajadores tienen la percepción que el ambiente físico es uno de los puntos más críticos que dificulta un buen clima organizacional, teniendo un 33.4% de aprobación por parte de los trabajadores, la siguiente dimensión que es considerada como un punto crítico es la comunicación con un 33.9% de aprobación, continuando el apoyo, la remuneración y la autonomía con un 37%, 45.4% y 48.4% respectivamente; Por otra parte en cuanto al conflicto y cooperación tiene un 55.2% de aprobación por parte de los trabajadores, siendo la dimensión que los trabajadores consideran es la más fortalecida.

2.2. Marco doctrinal

2.2.1 El clima organizacional

Para el clima organizacional se considera la teoría de Rensis Likert porque esta teoría permite determinar el tipo de clima organizacional en autoritario o participativo, la teoría de Litwin y Stringer por la confiabilidad que brinda su cuestionario, la teoría de Idalberto Chiavenato que es una de las más reconocidas y con mayor fundamento además de la postura de algunas escuelas.

Teoría del clima organizacional de Rensis Likert (1968)

Rodríguez (2016) La teoría del clima organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional.

La teoría de Likert es una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional, postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia y eficiencia individual y organizacional, de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación, que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar. (pág. 18)

García e Ibarra (2009) citan a Brunet (2004), la teoría de Likert determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones:

- Clima de tipo autoritario. Sistema I - Autoritarismo explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

- Clima de tipo autoritario. Sistema II - Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

- Clima de tipo participativo. Sistema III - Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen

decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- Clima de tipo participativo. Sistema IV - Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica. (pág. 8)

Teoría de Litwin y Stringer

Contreras y Matheson (1984), Litwin y Stringer son autores representativos en esta área; definen el concepto de clima organizacional como "un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento".

Para medir el clima organizacional elaboraron un instrumento de medición constituido por cincuenta ítems, apoyados en nueve dimensiones de las cuales se han tomado en cuenta las siguientes:

- Estructura. El sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen. (Énfasis en la estructura formal).
- Responsabilidad. El sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.
- Recompensa. El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. (Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo).
- Apoyo. La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. (Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas).
- Identidad. El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico.

En resumen, quien lo requiera, podría hacer uso del instrumento de clima organizacional de Litwin y Stringer, con el objetivo de enriquecer su conocimiento de la organización, obteniendo así una visión de conjunto de ciertos procesos organizacionales que influyen en el comportamiento del trabajador. En otros términos, esta herramienta permite conocer la percepción que tiene el trabajador de estos procesos, además de comprobar la relación que existe entre la estructura de la organización que se pretende desarrollar y cómo es percibida por los miembros de la organización.

El resultado puede ser utilizado de acuerdo a los objetivos que persiga. Sin embargo, es conveniente adecuar el instrumento cada vez que sea necesario, de acuerdo a los términos de uso más habitual en la realidad

organizacional en que será aplicado, sin alterar en esencia el contenido de los ítems que lo componen. (pág. 37)

Teoría de Idalberto Chiavento (1992)

García e Ibarra (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). (pág. 1)

Otras escuelas que analizan el clima organizacional

Arnoletto y Díaz (2009) citan: Martín y cols. (1998), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica. Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento 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. (pág. 98)

Todas estas teorías aportaron de manera significativa en la investigación del clima organizacional y el desempeño laboral de la Universidad Nacional de Cajamarca, la teoría de Rensis Likert permitió identificar el tipo de clima organizacional que predomina en la Universidad Nacional de Cajamarca, la teoría de Litwin y Stringer fue necesaria para la elaboración del cuestionario, ya que estos autores elaboraron una serie de preguntas de acuerdo a las dimensiones del clima organizacional y que pueden adaptarse de acuerdo a la organización; la teoría de Chiavenato y la de las Escuelas Estructuralistas, Humanistas sociopolítica y crítica permitieron la determinación de las dimensiones de la variable.

2.2.2 Desempeño laboral

Para la variable de desempeño laboral se tomaron en cuenta las teorías de Idalberto Chiavenato y la teoría de Frederick Herzberg que se enfoca en los factores motivacionales del desempeño y es la que más se alinea a la de Chiavenato.

Teoría de Idalberto Chiavenato

Chiavenato (2000) el desempeño es el comportamiento observado en el trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos de la organización, un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

El desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. (pág. 241)

Chiavenato también presenta el desempeño de las personas como una variable a ser evaluada por factores bien definidos, los que concuerdan con la teoría de los factores motivacionales.

Teoría de Herzberg

Castro (2017) menciona en su tesis la postura de Herzberg (2002), quien explica que “el nivel de rendimiento en las personas cambia en función a su motivación, esto quiere decir, que el desempeño en el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal”.

También explica que: La satisfacción en el centro laboral tiene relación con el contenido de las acciones que estimulan en otras palabras los factores extrínsecos y la insatisfacción depende del entorno, de las relaciones con otras personas y del ambiente general en este caso de los factores intrínsecos.

Herzberg hizo sus investigaciones en varias empresas del estado de Pittsburg, EE.UU., los resultados de estos trabajos de investigación le encaminaron a instaurar dos factores, estos factores relacionados a su teoría son los factores intrínsecos y los factores extrínsecos que examinan semblantes que pueden generar satisfacción o insatisfacción en el centro de labores ósea en el trabajo, explicando que no tiene que ser consideradas como contrarias, ya que la representación de los factores extrínsecos no fomentan la motivación, pero al no estar presente desmotiva, los factores intrínsecos, si fomentan la motivación.

Analizando la teoría de Herzberg se plantea que la motivación radica en descartar o disminuir las relaciones negativas de los factores extrínsecos y fortalecer los factores intrínsecos, estos factores mencionados no tienen límites y es necesario reforzarlos constantemente. (pág. 17)

La teoría de desempeño laboral contribuyeron a la elaboración de esta tesis, brindando solides a la investigación a través de una teoría estable y aceptada como es la de Idalberto Chiavenato y la de Hezberg brindando los factores que permiten identificar un buen o mal desempeño laboral, visualizándolo desde el aspecto interno y externo del trabajador, teniendo en cuenta la participación y la motivación.

2.3. Marco conceptual

2.3.1 Clima organizacional

a) Concepto

El clima está definido por el conjunto de factores que ejercen cambios en el ambiente, en el clima de una organización los factores que ejercerán cambios serán otros y el medio será una institución u organización.

Según este enfoque la percepción que los trabajadores tienen del clima organizacional en su institución influye en el comportamiento que tendrán al desarrollar sus labores y por ende en las dimensiones de la segunda variable desempeño laboral.

Brunet (2002), El resultado de la interrelación de las diversas partes de una organización, de tal manera, que el comportamiento de un trabajador depende de los factores organizacionales existentes y de las percepciones que tenga de estos factores; así se observa una influencia mutua del medio ambiente y de la personalidad del individuo en la determinación del clima de una organización. (pg. 125)

Es necesario que las organizaciones evalúen el desempeño de sus trabajadores, con el fin de mejorar deficiencias y encaminar todos los procedimientos al fin institucional.

Quispe (2008) Cita en su tesis sobre clima organizacional a (Chiavenato, 1992) quien manifiesta: “El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización (...)”. (pág. 28).

b) Dimensiones de clima organizacional

El clima organizacional para ser estudiado tiene que ser descompuesto en una serie de dimensiones que permitirán identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la institución donde se realiza la investigación.

- Estructura de la institución

La estructuración jerárquica de una institución es imprescindible, para la ejecución de autoridad y orden.

Vásquez (2012) la define así: “La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras” (pág. 1).

Para Humberto Maturana y Francisco Varela la mejor forma de organización es la que crea una red de procesos u operaciones que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio.

En los negocios, el dueño del negocio es el que tradicionalmente ocupan la cúspide de la organización. En las grandes empresas más modernas, hay ahora ya no es un accionista dominante único, y el poder colectivo de los empresarios es en la mayoría de los casos delegados a un consejo de administración, que a su vez delega el día a día del

funcionamiento de la empresa a un director general, consejero delegado o CEO. (pág. 1)

- Valores

Algo primordial en una institución es la práctica de valores personales es decir por cada persona trabajadora, y es de gran necesidad que existan valores organizacionales o institucionales estos se aplicarán de manera colectiva

El Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (2005) en su artículo sobre valores organizacionales informa: Los valores organizacionales son creencias y principios referidos a actividades propias de una organización, cuyo objetivo principal es conseguir el bienestar de todos los miembros de una institución. Las organizaciones establecen valores a través de la visión y misión, haciendo que éstos se sientan comprometidos con la misma, con el fin de lograr en ellos un sentido de pertenencia.

Sin duda, los individuos forman parte integral de las instituciones, llevando consigo intrínsecamente aspectos como la responsabilidad, honestidad, creencias y valores de conducta asociados a la moral, transformándose en normas para lograr adaptarse al medio. (pág. 1)

- Motivación

La motivación cumple un papel importante ya que en una institución donde se desempeñan personas determinadas, animadas y contentas permanecerá un ambiente de compromiso y buena atención que siempre conllevará al logro de los objetivos y por ende un visible éxito.

Barriga (2016) define a la motivación así: Se define como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. (pág. 80)

- Hábitos y costumbres

Los trabajadores de toda institución tienen desde la formación familiar una serie de hábitos y costumbres que de alguna manera siempre influirán en la institución, es importante considerar esta dimensión porque influye directamente en el clima organizacional de una institución.

En el periódico virtual de la Universidad Nacional de la Plata (2007) precisan que: Es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman. (pág. 1)

Desempeño laboral

a) Concepto

Schneider (1983) es citado por Álvarez (2015) donde afirma que: “el Desempeño Laboral es la descripción del conjunto de conocimientos,

habilidades y destrezas que se aplican en una función productiva, a partir de los requerimientos de calidad esperada por el sector productivo” (pág. 18).

Biblioteca digital,(s.f.) Conceptualiza el desempeño laboral como la fase que una empresa identifica hacia dónde quiere ir, y para ello el rendimiento que necesita. Luego darle a conocer a los empleados lo importante de la manera en que realizan su labor en cada área. (pág. 24)

(EcuREd, 2016) Manifiesta:

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa. (pág. 1)

b) Dimensiones del desempeño laboral

- Productividad

Es la dimensión más imprescindible e importante para analizar el desempeño laboral, un trabajador que no es productivo definitivamente no es valorado y pocas o ninguna institución lo reclamarían como miembro de su equipo de trabajo.

Según Núñez (2007): El concepto de productividad ha evolucionado a través del tiempo y en la actualidad son diversas las definiciones que se ofrecen sobre la misma, así mismo de los factores que la conforman, sin embargo hay ciertos elementos que se identifican como constantes, estos son: la producción, el hombre y el dinero. (pág. 1).

La productividad también involucra la cantidad de trabajo, Restrepo, Dominguez y Hoyos (2006) en su artículo científico distinguen que:

Uno de los mayores inconvenientes que presentan las empresas que ya poseen una dinámica organizacional es la sobrecarga de trabajo o el tiempo ocioso de los empleados; es por esta razón que se ven en la necesidad de nivelar la carga laboral de sus colaboradores de tal forma que permita administrar de manera eficiente todas las tareas que conciernen a la empresa y optimizar la utilización de los recursos. (pág. 335)

La cantidad de trabajo sin no es bien manejada se convierte en un problema para la organización, esta requiere de un equilibrio y adaptación de acuerdo a las necesidades de la organización.

- Conocimiento del trabajo

En toda labor que se realiza dentro de una organización se ve un proceso que es factible de medir y controlar, a través de métodos y herramientas.

Todas las actividades que se realizan son parte de un conjunto de labores ordenadas y en coordinación buscan cumplir un objetivo. Para cumplir con todo se necesita de personal y materiales, esto es la primera parte del proceso de realizar un trabajo de calidad, prosigue el saber utilizar los materiales o recursos, tener el conocimiento y la motivación para desarrollar con la mejor disposición y capacidad la labor encomendada, la calificación de la calidad es automática porque los resultados siempre reflejan la calidad.

El conocer implica tomar la actitud correcta en un sin número de situaciones por el simple hecho de tener el conocimiento y experiencia que se complementan para caracterizar a un trabajador.

- Competencia comunicativa.

El centro virtual Cervantes (2017) la define:

La competencia comunicativa es la capacidad de una persona para comportarse de manera eficaz y adecuada en una determinada comunidad de habla; ello implica respetar un conjunto de reglas que incluye tanto las de la gramática y los otros niveles de la descripción lingüística (léxico, fonética, semántica) como las reglas de uso de la lengua, relacionadas con el contexto socio-histórico y cultural en el que tiene lugar la comunicación. (pág. 1)

- Liderazgo.

Todas las personas tenemos diferentes habilidades, y el área gerencial no es la excepción, esto nos lleva a determinar que existen diferentes tipos de liderazgos que se ejercen en una organización, los cuales deben ser identificados, para conocer cuan positivos o negativos pueden ser para el desempeño laboral de los trabajadores y encaminar a mejoras gerenciales si fuere posible.

Existen 5 tipos de liderazgo entre los cuales está el liderazgo laissez-faire o delegativo, hace referencia al término francés “dejar hacer, dejar pasar” lo que indica que el líder ejerce el menor control posible, solo en los casos que lo ameriten, no es autoritario y confía en empleados muy capacitados, motivados y con amplia experiencia los cuales pueden ser productivos sin supervisión (García-Allen, 2018).

El siguiente tipo de liderazgo va al otro extremo del anterior, líder autocrático donde los supervisores toman decisiones, en ellos se concentra todo el poder, sin la participación del grupo que solo puede obedecer las directrices trazados por el líder (García-Allen, 2018).

Liderazgo democrático o participativo, este tipo de liderazgo es el más equilibrado pues el líder promueve el dialogo, entusiasmo y participación de todos, para él tomar la última decisión (García-Allen, 2018).

Finalmente liderazgo transaccional y liderazgo transformacional. El primero consiste en un proceso de intercambio entre líderes y sus subordinados quienes reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con sus labores; el último liderazgo es el más ideal pues un líder transformador emplea un nivel alto de comunicación con sus subordinados para conseguir los objetivos y aporta su visión de cambio la cual logra transmitir a los empleados. (García-Allen, 2018).

2.4. Definición de términos básicos

- **Clima organizacional.** - Componente fundamental para que el trabajador desarrolle sus labores con las herramientas, estructuras y procesos que interactúan en la institución u organización.
- **Comunicación interpersonal.** - Es la capacidad inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo de transmitir su sentir y pensar. Se da entre dos personas que están físicamente próximas. Cada una de las personas produce mensajes que son una respuesta a los mensajes que han sido elaborados por la otra o las otras personas implicadas en la conversación.
- **Cultura organizacional.** - Se refiere al conjunto de actitudes, experiencias, creencias y valores que cada colaborador realiza en la empresa.

- **Desarrollo organizacional.** - Acción mediante la cual la organización se encuentra en constante mantenimiento y actualización frente a los cambios de su medio.
- **Desempeño laboral.** - Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.
- **Eficiencia laboral.** - Tiempo estimado para la realización de un determinado trabajo y el tiempo empleado para llevar a cabo eficazmente esta tarea.
- **Identidad.** - El sentir que se pertenece a la compañía y es parte de un equipo de trabajo; de manera valiosa.
- **Involucramiento.** - Es el nivel en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte importante de sus existencias.
- **La actitud laboral.** - Es la tendencia individual en relación con el trabajo condicionada por un conjunto de factores innatos, adquiridos, internos o externos al trabajador.
- **Motivación laboral.** - Es lo que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo.
- **Productividad laboral.** - Es la relación entre la cantidad y los recursos utilizados para obtener dicha producción, el aumento o disminución de los rendimientos originados de las variaciones de trabajo, el capital, la técnica y cualquier otro factor.

- **Relaciones.** - Es la apreciación que tiene los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización.
- **Responsabilidad.** - Es actitud de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- **Satisfacción laboral.** - Condición del trabajador frente a su propio trabajo, basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.
- **Valores.** - Son los principios o las pautas de conducta que orientan el comportamiento de los individuos tanto en el trabajo como en la sociedad.

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

El clima organizacional influye de manera directa en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca 2018.

3.1.2. Hipótesis específicas

H1: El clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca es limitado por las dimensiones que lo caracterizan.

H2: El desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional de Cajamarca es deficiente.

H3: El clima organizacional tiene una relación significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional de Cajamarca.

3.2. Variables

Variable X: Clima organizacional

Variable Y: Desempeño laboral

3.3. Operacionalización/categorización de los componentes de las hipótesis

Tabla 1

Matriz de operacionalización de variables.

“El clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca 2018”.					
Hipótesis	Variables	Definición conceptual de las variables	Definición operacional de las variables/categorías		
			Dimensiones	Indicadores	Fuente o instrumento de recolección de datos
El clima organizacional influye de manera directa en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca 2018. Hipótesis específicas	CLIMA ORGANIZACIONAL	Variable X Brunet (1999), El resultado de la interrelación de las diversas partes de una organización, de tal manera, que el comportamiento de un trabajador depende de los factores organizacionales existentes y de las percepciones que tenga de estos factores; así se observa una influencia mutua del medio ambiente y de la personalidad del individuo en la determinación del clima de una organización.(pg. 125)	DX1: Estructura de la institución.	Organización, niveles jerárquicos, procedimientos.	Cuestionario
			DX2: Valores	Responsabilidad, identidad, respeto.	
			DX3: Motivación	Entusiasmo, desafíos, beneficios laborales.	
			DX4: Hábitos y costumbres	Hábitos y costumbres sociales, morales e intelectuales.	
H1: El clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca es limitado por las dimensiones que lo caracterizan. H2: El desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional de Cajamarca es deficiente. H3: El clima organizacional tiene influencia directa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional de Cajamarca.	DESEMPEÑO LABORAL	Variable Y EcuRed (2016), Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa. (pág. 1)	DY1: Productividad	Logros, cantidad de trabajo.	Cuestionario
			DY2: Conocimiento del trabajo.	Conocimientos, capacitaciones.	
			DY3: Competencia comunicativa.	Diálogo, relaciones interpersonales.	
			DY4: Liderazgo.	Tipos de liderazgo	

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación geográfica

Ciudad de Cajamarca se encuentra ubicada en la zona norte del país, en la cadena occidental de los Andes y abarca zonas de sierra y selva. Limita con el norte con Ecuador, por el sur con La Libertad, por el este con Amazonas y por el oeste con Piura y Lambayeque. Su clima es templado.

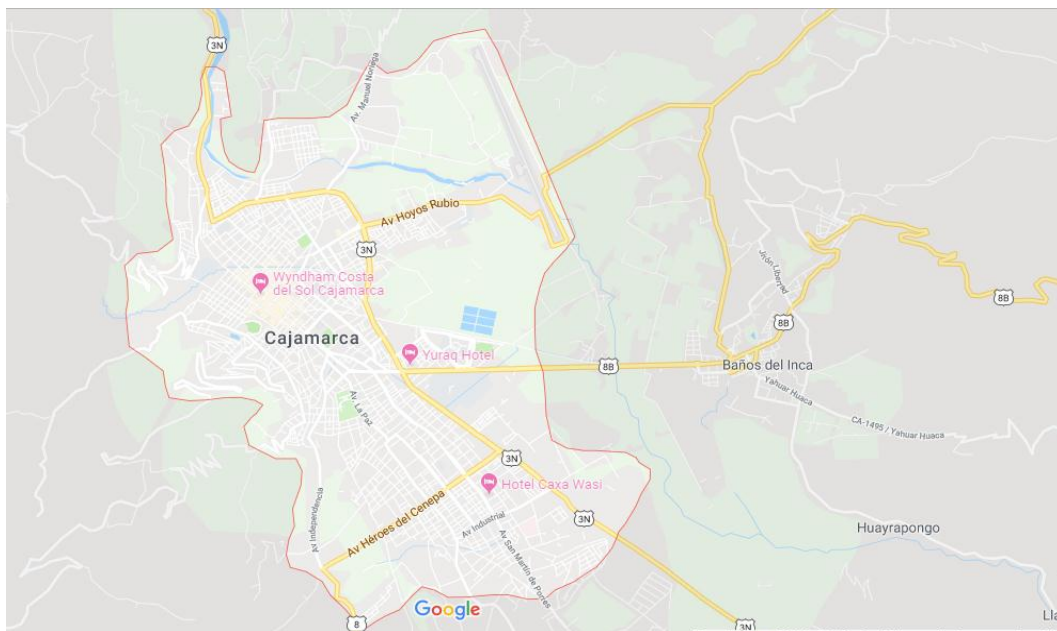


Figura 1. Ubicación geográfica
Fuente. Google maps

4.2. Diseño de la investigación

No experimental, porque se observaron situaciones existentes dentro de las áreas de estudio de la Universidad Nacional de Cajamarca; las cuales no fueron provocadas intencionalmente. Basándonos en los tipos de investigación mencionados por Hernández (2006), el presente estudio responde al tipo de

investigación correlacional, ya que tiene como objetivo principal determinar la relación que existe entre dos variables en este caso particular, determinar la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral en UNC.

De corte transversal puesto que la recolección de información se hizo en un solo momento y en un tiempo único.

4.3. Métodos de investigación

Métodos generales:

Método deductivo-inductivo: Se partió de las teorías sobre clima organizacional y desempeño laboral, luego se observó el clima organizacional de los trabajadores administrativos y su desempeño laboral, para formular hipótesis que puedan responder a los problemas que se observaron, y luego deducir los posibles resultados para al final verificar dichos supuestos.

Método analítico- sintético: Se desarrolló el análisis para valorar y conocer las particularidades de cada variable, el clima organizacional descompuesto en sus dimensiones estructura de la institución, relaciones interpersonales, valores, motivación, hábitos y costumbres y sus respectivos indicadores; así mismo el variable desempeño laboral descompuesto en sus variables productividad, calidad de trabajo, conocimiento del trabajo, competencia comunicativa, liderazgo y sus indicadores. Simultáneamente a través de la síntesis, se integran los resultados de lo analizado valorado y conocido y se interrelaciona como un todo.

Métodos particulares:

Método descriptivo: La meta ha sido describir cómo son y cómo se manifiestan los fenómenos, situaciones, contextos y eventos del clima organizacional y el

desempeño laboral de manera detallada. Este estudio descriptivo busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de los trabajadores administrativos que se someta a un análisis. Es decir, únicamente se pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

Método estadístico: Porque se ha utilizado una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación, en una parte de la realidad, de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis general de la investigación. Consta de 5 etapas, en la fase inicial de la investigación se recoge información cualitativa y cuantitativa (variables), lo que se señala desde el diseño del estudio. La segunda etapa concierne a la revisión, clasificación y cómputo numérico de la información recogida. En la siguiente fase (presentación) se elaboran los cuadros y figuras para someter los datos numéricos a un análisis estadístico. En la descripción, la información es resumida en medidas que permiten expresar de manera sintética las propiedades numéricas de los datos obtenidos; de manera que las medidas son expresadas como medidas de resumen, para sintetizar los datos cualitativos en términos de razones, proporciones y tasas. (Reynaga, 2015).

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

La población para la investigación son 475 trabajadores administrativos de la Universidad nacional de Cajamarca. Esta población comprende 16 funcionarios, 48 profesionales, 78 técnicos, 109 auxiliares, 50 obreros, 142 CAS y 32 de magisterio (AGU).

La muestra al aplicar la fórmula resultó:

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

Donde:

n : Tamaño de la muestra

n₁: Muestra Ajustada

Z : Nivel de confianza

p : Probabilidad de que el desempeño laboral sea bueno

q : Probabilidad de que el desempeño laboral sea deficiente

N : Población.

E : Error de la muestra.

Datos para diseñar la muestra:

Z = 95% (Z = 1.96)

p = 60 % p = 0.60

q = 40 % q = 0.40

N = 475

E = 5% (e = 0.05)

Entonces:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.6 \times 0.4 \times 475}{0.05^2(475-1) + 1.96^2 \times 0.6 \times 0.4}$$

$$n = 73$$

Las unidades de análisis lo conforman los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Las unidades de observación son las variables, las dimensiones e indicadores de las variables consideradas en la matriz de operacionalización.

4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

Para la recopilación de información se hizo uso de las técnicas como la observación, el fichaje y la encuesta.

La observación, una de las técnicas más antiguas y utilizadas por la investigación, permitió identificar a través de los sentidos el contexto en el que se despliegan las variables en estudio.

El fichaje, que facilitó la organización de las ideas, la recolección de información, y la sistematización de la bibliografía.

La técnica para la recolección de datos fue “la encuesta”, debido a que se necesitaba obtener información directa de las unidades de análisis de la investigación; la encuesta se basa en las variables de estudio sobre las que preguntaremos a la muestra elegida para conocer sus criterios respecto al clima organizacional y desempeño laboral de su institución. Estas variables están asociadas a percepciones y estas a su vez a indicadores que son los enunciados preparados para la recolección de datos.

Las diversas alternativas contienen un número que nos ayuda a calificar las respuestas y poder identificar la tendencia de los encuestados sobre las variables específicas: clima organizacional y desempeño laboral.

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Para el procesamiento de datos, se hizo uso de la estadística descriptiva con la media y la desviación estándar y se utilizará la estadística no paramétrica como es la prueba Chi cuadrado con un nivel de significancia de $\alpha = 5\%$

Los datos fueron procesados numérica y gráficamente, con el apoyo del computador. El Programa para procesar los resultados fue Microsoft Excel.

4.7. Matriz de consistencia metodológica

Tabla 2.
Matriz de consistencia metodológica.

"El clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca 2018."							
Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología	Población y muestra
<p>1.- Problema General</p> <p>¿De qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca 2018; que medidas de corrección existe?</p>	<p>1.- Objetivo General</p> <p>Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca 2018; con el propósito de establecer medidas de corrección.</p>	<p>1.- Hipótesis General</p> <p>El clima organizacional influye de manera directa en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca 2018.</p>	<p>1.- Variable X</p> <p>Clima organizacional</p>	<p>Estructura de la institución</p> <p>Valores</p> <p>Motivación</p> <p>Hábitos y costumbres</p>	<p>-Organización -Niveles jerárquicos -Procedimientos</p> <p>-Responsabilidad -Identidad -Respeto.</p> <p>-Entusiasmo -Desafíos -Beneficios laborales</p> <p>-Hábitos costumbre sociales -Hábitos costumbre morales. -Hábitos costumbre intelectuales.</p>	<p>Tipo de Investigación</p> <p>Descriptiva-correlacional</p> <p>Nivel de Investigación</p> <p>Exploratorio, descriptivo y correlacional</p> <p>Diseño de la Investigación:</p> <p>Transversal-correlacional</p> <p>Técnicas:</p> <p>Observación Fichaje Encuesta</p>	<p>Población:</p> <p>La población escogida para el presente trabajo de investigación son 475 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca.</p> <p>Muestra:</p> <p>La muestra está representada por 73 administrativos.</p>

2.-Problemas Auxiliares	2.- Objetivos Específicos	2.- Hipótesis Específicas	2.- Variable Y				
a) ¿Cómo es el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca?	a) Analizar es el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca.	a) El clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca es limitado por las dimensiones que lo caracterizan.	Desempeño laboral	Productividad	-Logros -Cantidad de trabajo		
b) ¿Cómo es el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca?	b) Determinar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca.	b) El desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional de Cajamarca es deficiente.		Conocimiento de trabajo	-Conocimientos -Capacitaciones		
c) ¿Cómo se relaciona el clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca?	c) Establecer la relación entre el clima organizacional que afecta el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca.	c) El clima organizacional tiene una relación significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional de Cajamarca.		Competencia comunicativa	-Diálogo -Relaciones interpersonales		
d) ¿Cómo corregir los problemas del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca?	d) Mencionar medidas de corrección para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca.			Liderazgo.	- Tipos de liderazgo		

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Presentación de resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos después de aplicar el instrumento de recolección de datos, por lo tanto los resultados obtenidos son los que responden al problema, cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNC, y de manera específica el analizar el clima organizacional que existe en la Universidad Nacional de Cajamarca, determinar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad, establecer cómo es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y mencionar algunas medidas que corrijan problemas que se encuentren del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2018.

En base a los resultados obtenidos, cada figura muestra el nivel de conocimientos que tienen los trabajadores con respecto a las variables evaluadas y su percepción del clima en donde laboran, y cómo influye este en su desempeño laboral, y ante todo ello se podrá identificar debilidades y proponer medidas que contribuyan a la mejora del clima organizacional de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Tabla 3
Resumen de resultados

ITEMS	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Me es indiferente	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
CLIMA ORGANIZACIONAL					
DX1: Estructura de la institución					
i Organización	13 (17.8%)	20 (27.4%)	9 (11.6%)	24 (32.2%)	8 (11%)
ii Niveles Jerárquicos	17 (22.9%)	17 (22.9%)	8 (10.6%)	21 (28.8%)	11 (14.7%)
iii Procedimientos	14 (18.5%)	19 (26%)	4 (4.8%)	20 (27.4%)	17 (23.3%)
DX2: Valores					
i Responsabilidad	9 (12.3%)	6 (8.7%)	7 (9.1%)	19 (26.5%)	32 (43.4%)
ii Identidad	8 (10.3%)	8 (11%)	5 (6.8%)	25 (33.6%)	28 (38.4%)
iii Respeto	13 (17.8%)	16 (21.2%)	8 (10.3%)	28 (37.7%)	10 (13%)
DX3: Motivación					
i Entusiasmo	3 (4.1%)	4 (5%)	4 (5%)	22 (29.7%)	41 (56.2%)
ii Desafíos	16 (21.9%)	11 (14.4%)	7 (9.6%)	24 (32.2%)	16 (21.9%)
iii Beneficios laborales	22 (29.7%)	15 (21%)	9 (12.3%)	17 (23.3%)	10 (13.7%)
DX4: Hábitos y costumbres					
i H. y C. sociales	15 (19.9%)	14 (18.5%)	9 (12.3%)	26 (34.9%)	11 (14.4%)
ii H. y C. morales	6 (7.5%)	13 (17.1%)	9 (11.6%)	21 (28.1%)	26 (35.6%)
iii H. y C. intelectuales	19 (25.3%)	17 (22.6%)	9 (12.3%)	18 (24%)	12 (15.8%)
DESEMPEÑO LABORAL					
DY1: Productividad					
i Logros	9 (11.9%)	6 (8.2%)	9 (11.9%)	16 (21.9%)	34 (46.1%)
ii cantidad de trabajo	9 (12.3%)	7 (9.6%)	7 (9.1%)	19 (26%)	31 (42.9%)
DY2: Conocimiento del trabajo.					
i Conocimientos	6 (7.5%)	7 (8.9%)	10 (13.7%)	20 (26.7%)	32 (43.2%)
ii Capacitaciones	5 (6.8%)	8 (11%)	7 (8.9%)	22 (29.5%)	32 (43.8%)
DY3: Competencia comunicativa					
i Diálogo	5 (6.2%)	2 (2.7%)	6 (8.2%)	25 (33.6%)	36 (49.3%)
ii Relaciones interpersonales	7 (9.1%)	6 (8.7%)	5 (7.3%)	22 (30.1%)	33 (44.7%)

DY4: Liderazgo					
i Delegativo	9 (12.3%)	15 (20.5%)	14 (19.2%)	18 (24.7%)	17 (23.3%)
ii Autocrático	11 (15.1%)	10 (13.7%)	11 (15.1%)	25 (34.2%)	16 (21.9%)
iii Democrático	8 (11%)	14 (19.2%)	12 (16.4%)	26 (35.6%)	13 (17.8%)
iv Transaccional	24 (32.9%)	17 (23.3%)	13 (17.8%)	10 (13.7%)	9 (12.3%)
v Transformacional	19 (26%)	14 (19.2%)	13 (17.8%)	12 (16.4%)	15 (20.5%)

5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados

5.2.1. Clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca

DX1. Estructura de la institución

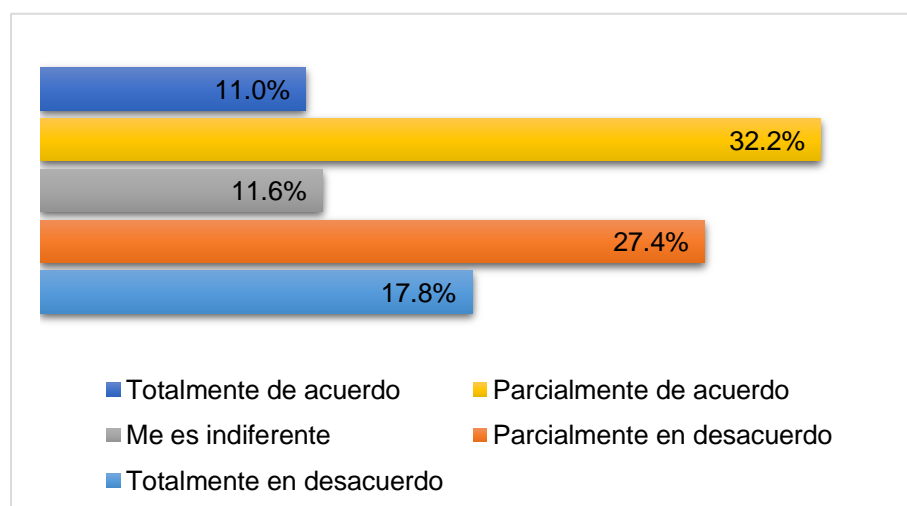


Figura 2. Organización

El nivel de organización en la UNC según la opinión de los trabajadores administrativos es de 32.2% parcialmente de acuerdo con esto se puede identificar que los trabajos están organizados y está claro quien toma las decisiones, pero no de una manera efectiva, el 27.4% está parcialmente en desacuerdo confirmando que aún hay deficiencias en cuanto a la organización de la entidad. El 17.8% se encuentra totalmente en desacuerdo. El 11% en total acuerdo y el 11.6% es indiferente al tema.

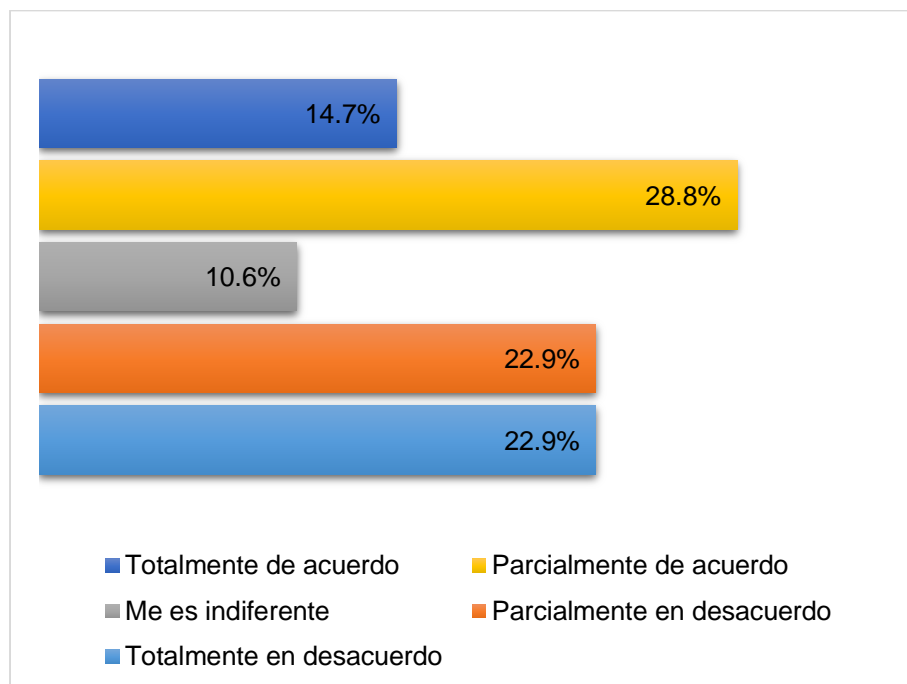


Figura 3. Niveles jerárquicos

En cuanto a los niveles jerárquicos se observa que el 28.8% está parcialmente de acuerdo con que los trabajadores conocen su puesto, y existe confianza con sus jefes. El 22.9% está parcialmente en desacuerdo y 22.9% está en total desacuerdo. Esto refleja que un porcentaje importante de los encuestados considera que hay fallas en cuanto a la percepción de la jerarquía laboral que existe en la Universidad. Un 14.7% está totalmente de acuerdo y un 10.6% se mantiene indiferente al enunciado. En esta figura se observa que es mayor el porcentaje de desacuerdo al de acuerdo por lo que se identifica la necesidad de capacitar a los trabajadores en cuanto a las acciones que le confiere su puesto de trabajo y mejor el nivel de confianza que debe existir entre trabajador y autoridades.

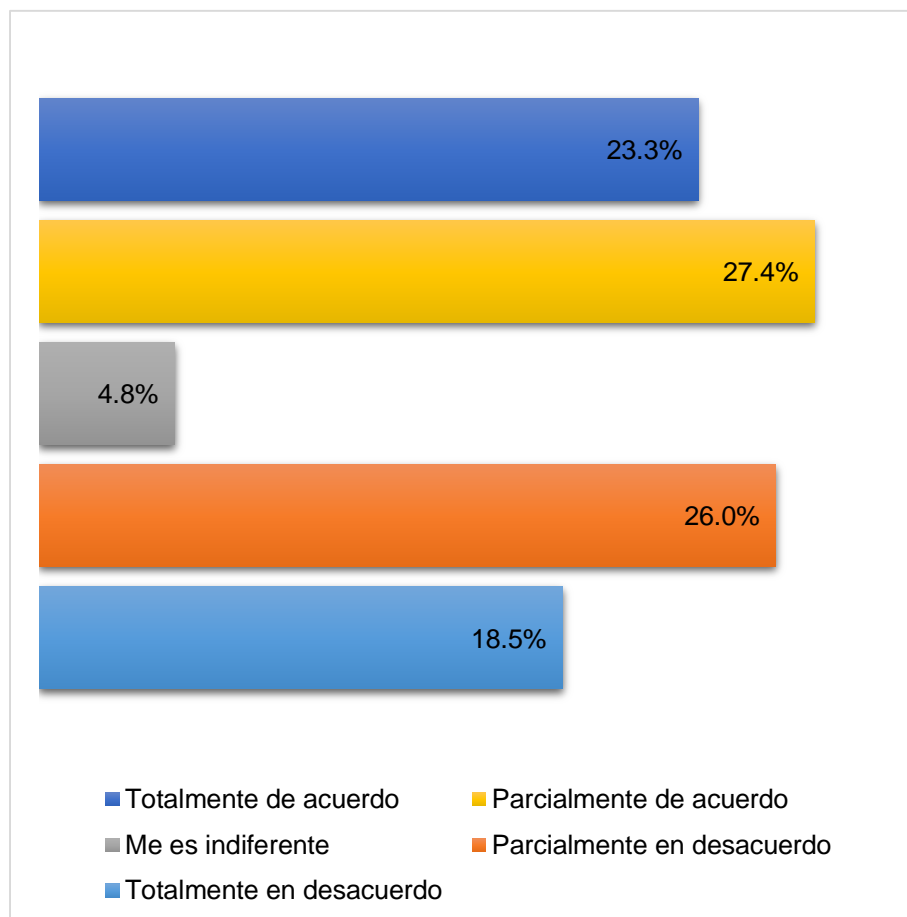


Figura 4. Procedimientos

Se observa que el 27.4% se encuentra parcialmente de acuerdo con que los procedimientos aplicados en la Universidad están bien organizados y que permiten la participación voluntaria de los trabajadores, el 26% está parcialmente en desacuerdo, para este porcentaje hay más procedimientos mal organizados que los que están bien. Por otro lado, el 23% se encuentra totalmente de acuerdo con que todos los procedimientos están bien organizados y permiten la participación del personal administrativo; un 18.5% considera que todos los procedimientos están mal y no les permiten intervenir con sus ideas y un 4.8% no se muestra ni a favor ni en contra.

Discusión de la dimensión, estructura de la institución

La estructura que tiene la Universidad respecto a la organización y los niveles jerárquicos está en un nivel medio bajo pues los porcentajes de desacuerdo son mayores que los de acuerdo, en el caso de los procedimientos los porcentajes revelan los trabajadores reconocen que existe cierta falta de organización y de planificación esto representa una deficiencia para corregir pero por el valor porcentual se encuentra en un nivel medio. Es importante considerar lo que dice Humberto Maturana y Francisco Varela la mejor forma de organización es la que crea una red de operaciones que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio.

En este caso las mejores pueden ser realizadas en torno a corregir las perturbaciones del medio que son aquellas labores que están mal definidas y la falta de claridad en cuanto a la autoridad para tomar decisiones.

El tener claro que labores nos corresponde, quiénes son nuestras autoridades y la libertad que existe para expresarnos ante ellas es muy importante para que un clima organizacional sea bueno y agradable.

Vásquez (2012) la define así: “La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras” (pág. 1).

El establecer autoridad y jerarquía de manera que los trabajadores no sientan un autoritarismo es indispensable para poder obtener un buen clima organizacional donde se sienta la confianza de proponer ideas a los jefes,

detección de errores, etc. sabiendo hasta dónde alcanza nuestra responsabilidad y autoridad según el nivel en el que se esté laborando.

En cuanto a los procedimientos estos son muy importantes en una organización, por medio de estos se llega a cumplir los objetivos institucionales, si son asimilados y/o realizados por los trabajadores de una mala manera entonces quiere decir que no se cumplirán los objetivos ni la misión y visión. En la Universidad Nacional de Cajamarca más de la mitad del personal administrativo considera que los procedimientos están bien definidos y organizados o en ese camino, empero siempre hay aspectos que corregir o mejorar eso se ve reflejado en el menor porcentaje que marcó totalmente en desacuerdo, es así como se puede declarar que los objetivos de la Universidad están encaminados al cumplimiento pero necesitan de cambios y/o mejoras.

Este resultado coincide con la investigación de Jiménez Viteri & Mosquera Ojeda (2017) donde menciona que la mayoría de los colaboradores consideran que nunca son tomados en cuenta, y un reducido porcentaje considera que sus opiniones si son tomadas en cuenta. (pág. 30) Menciona también que los porcentajes de aceptación son muy bajos y que “este factor determina que los colaboradores de la entidad en análisis se sienten desmotivados debido a la inadecuada delegación de responsabilidades, lo cual determina que se sientan poco valorados debido a la falta de reconocimiento de sus capacidades.” (pág. 33)

DX2. Valores

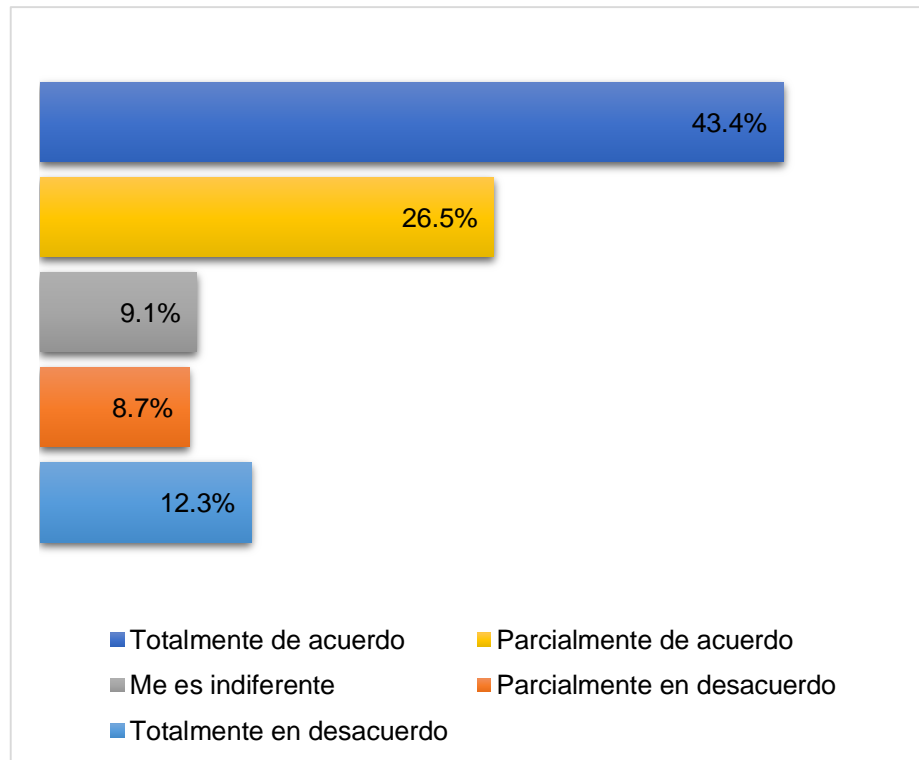


Figura 5. Responsabilidad

El 43.4% asume que los trabajos deben ser realizados con responsabilidad y que en su institución se preocupan por la práctica de este valor en el desenvolvimiento laboral, el 26.5% está parcialmente de acuerdo y posteriormente los porcentajes menores 12.3% totalmente en desacuerdo, el 8.7% parcialmente en desacuerdo y el 9.1% no opina.

En la figura identificamos claramente que la gran mayoría opina que la responsabilidad es un valor necesario para que el clima sea favorable y que la Universidad así lo considera también.

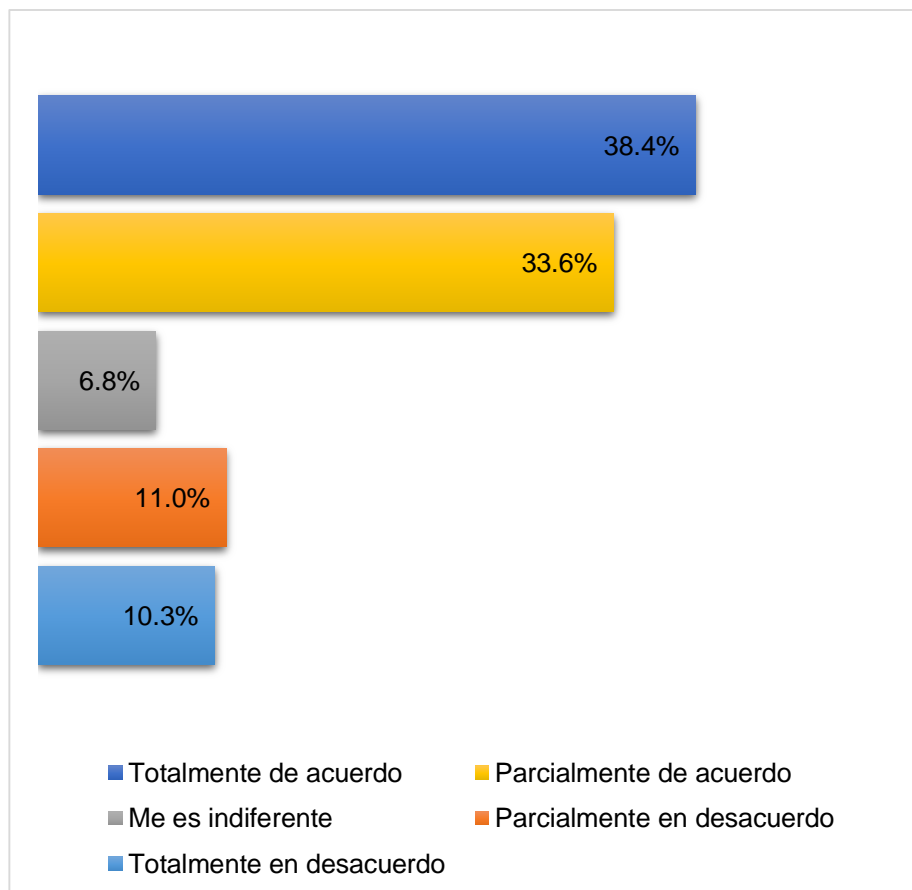


Figura 6. Identidad

En la figura se identifica que el 38.4% está totalmente de acuerdo con que se identifica con la Universidad y que conoce su misión y visión; el 33.6% parcialmente de acuerdo y un porcentaje reducido de 11% con parcialmente en desacuerdo y el 10.3% totalmente en desacuerdo, este 21.3% de los que se encuentran en desacuerdo son sinceros al reconocer que no se identifican con la Universidad o que no conocen la misión y visión de la misma, pues no es parte de sus intereses.

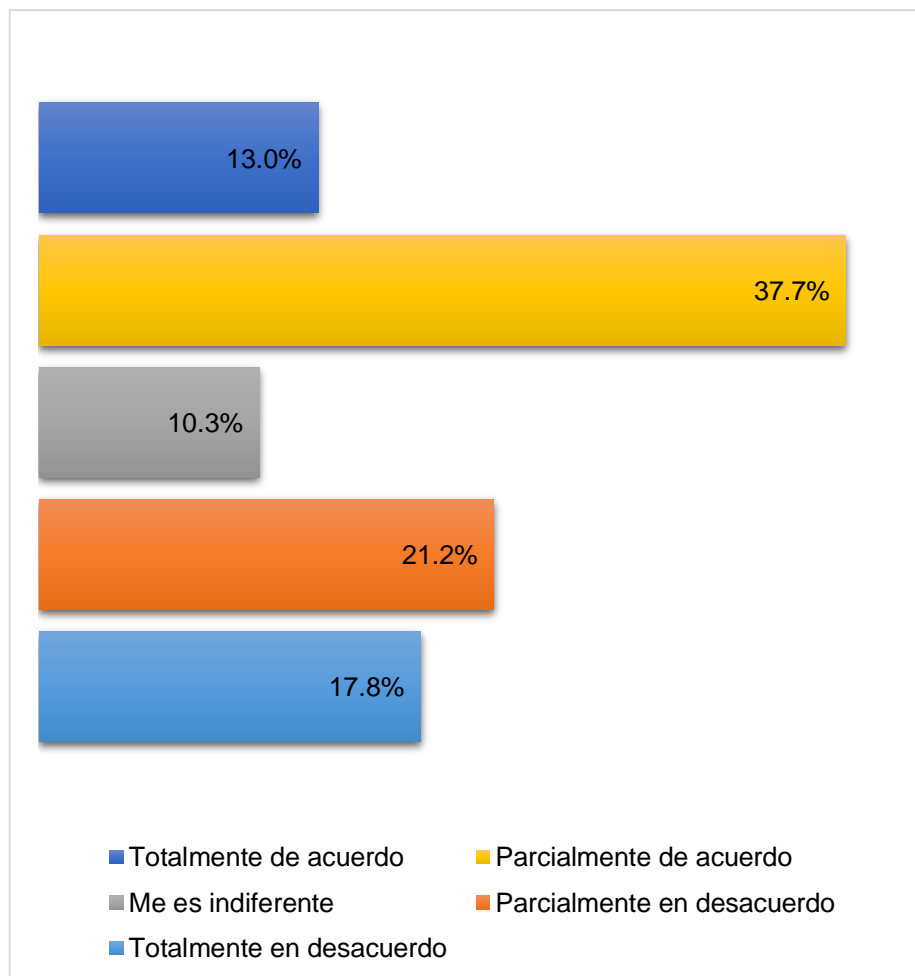


Figura 7. Respeto

Se puede observar que el 37.7% está parcialmente de acuerdo lo que significa que existe un ambiente donde se practica el respeto, no obstante, hay algunas cosas que impiden que este valor sea practicado por todo el personal administrativo, por tal motivo solo un 13% marcó totalmente de acuerdo y un 21.2%. Un 17.8% totalmente en desacuerdo, no sienten que se respete su participación en alguna actividad realizada o no existe respeto a los superiores, etc. El 10.3% restante no se muestra su acuerdo ni desacuerdo.

Discusión de la dimensión, valores

Según los resultados obtenidos se puede ver que los trabajadores administrativos de la Universidad practican los valores, pero con deficiencias, aun no hay un clima organizacional que se desarrolla en la práctica total de valores lo cual es necesario para lograr el bienestar de todos los involucrados con la institución que brinda el servicio educativo.

Como lo menciona el Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (2005) en su artículo sobre valores organizacionales: Los valores organizacionales son creencias y principios referidos a actividades propias de una organización, cuyo objetivo principal es conseguir el bienestar de todos los miembros de una institución. Las organizaciones establecen valores a través de la visión y misión, haciendo que éstos se sientan comprometidos con la misma, con el fin de lograr en ellos un sentido de pertenencia. (pág. 1)

La práctica de valores es muy importante y necesario en una institución sobre todo en la actualidad donde los actos de corrupción se escuchan a menudo. La corrupción en una institución pública afecta no solo los intereses de las superiores sino del alumnado y sociedad en general, todo porque no existe responsabilidad, identidad y respeto dentro del ambiente laboral, por eso se debe fomentar de manera incidente y preponderante la práctica de valores.

DX3. Motivación

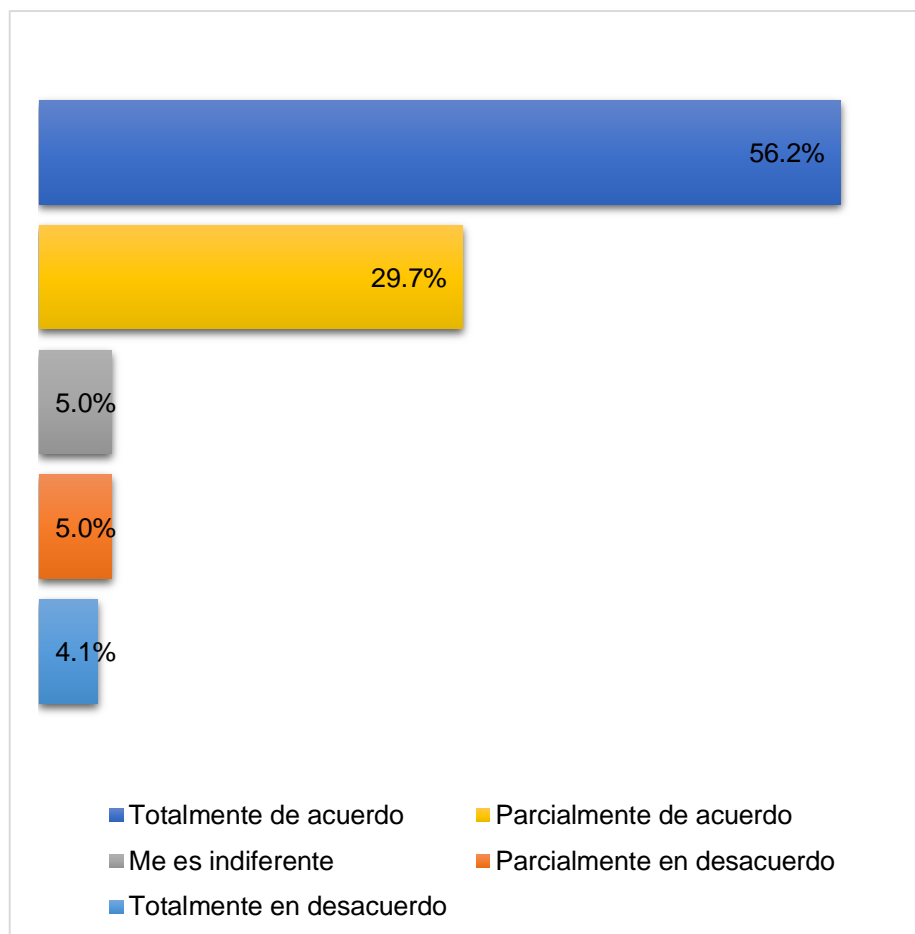


Figura 8. Entusiasmo

Se ve que el personal administrativo en su gran mayoría tiene el entusiasmo para realizar sus actividades, el 85.9% (56.2%,29.7%) está de acuerdo con que realiza sus actividades con iniciativa propia, se siente comprometido para alcanzar metas establecidas. Una mínima parte, el 9.1% no está de acuerdo y el 5% marcó que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo demostrando con esta respuesta que tienen inconvenientes para realizar sus actividades con iniciativa propia o para asumir metas establecidas.

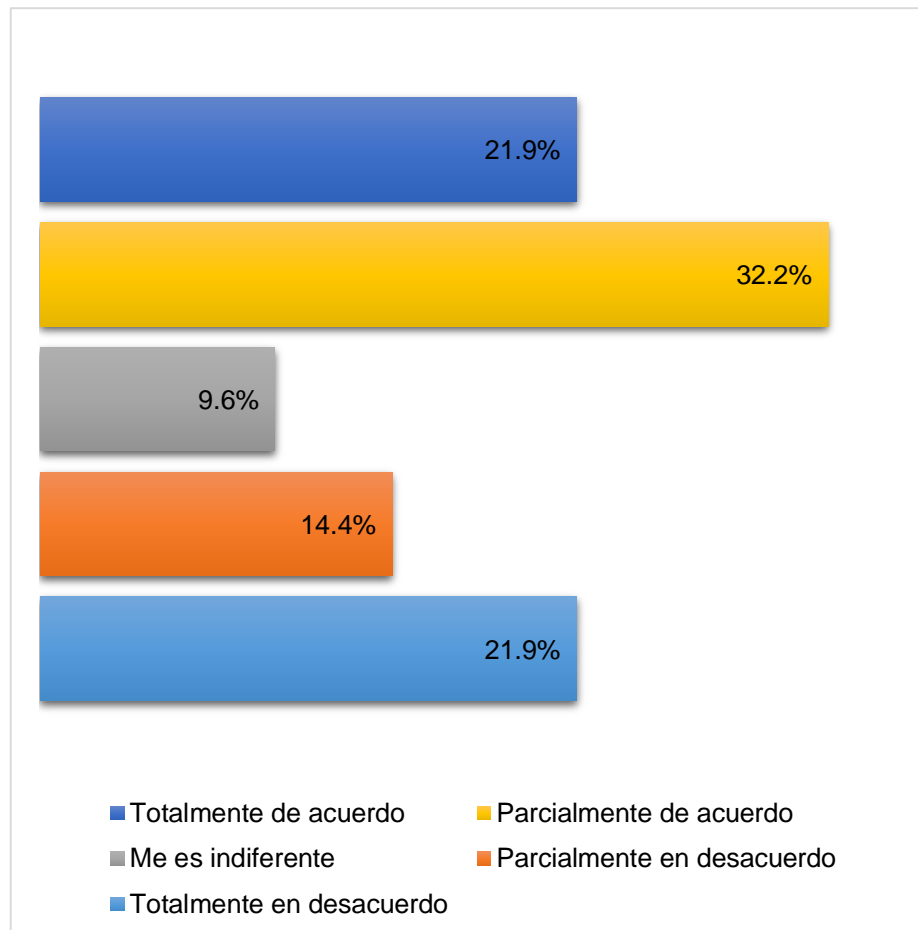


Figura 9. Desafíos

Los resultados muestran que el 21.9% está totalmente de acuerdo con el hecho de que asumen el desafío de realizar sus labores con esmero y preeminencia, el 32.2% está parcialmente de acuerdo con este enunciado, el 14.4% parcialmente en desacuerdo, el 21.9% totalmente en desacuerdo, los porcentajes de desacuerdo revelan que los trabajadores no asumen el desafío de tener un desenvolvimiento laboral óptimo dentro de su institución. Finalmente, el 9.6% no manifiesta su acuerdo o desacuerdo con el enunciado.

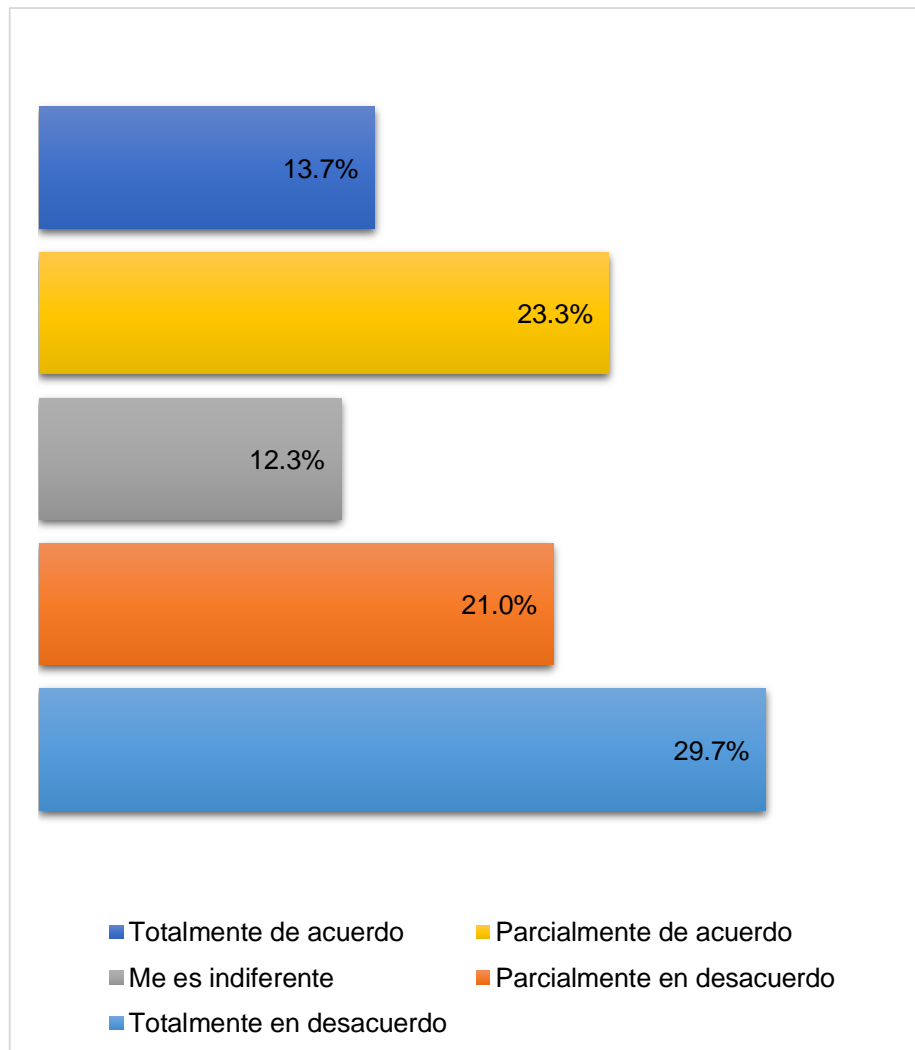


Figura 10. Beneficios laborales

En la figura se puede identificar que el 29.7% opina que está totalmente en desacuerdo con la cantidad o calidad de los beneficios laborales que recibe, el 21% parcialmente en desacuerdo, el 23.3% parcialmente de acuerdo y el 13.7% totalmente de acuerdo.

Al analizar estos porcentajes se identifica que solo el 37% está de acuerdo con los beneficios laborales que recibe y que la mitad 50.7% no está de acuerdo con estos. El 12.3% restante prefirió mostrarse ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Discusión de la dimensión, motivación

En la Universidad se puede ver que los trabajadores administrativos no se encuentran plenamente motivados, a pesar de que realizan sus labores con entusiasmo y asumen desafíos en cierta medida, pero la mitad de ellos sienten que los beneficios laborales que reciben no corresponde al entusiasmo que muestran y los desafíos que asumen.

Es necesario considerar este aspecto para manejarlo, mejorarlo y forjar un clima organizacional idóneo y perene, tal como lo dice Villamil (2015):

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable. (pág. 41)

DX4. Hábitos y costumbres

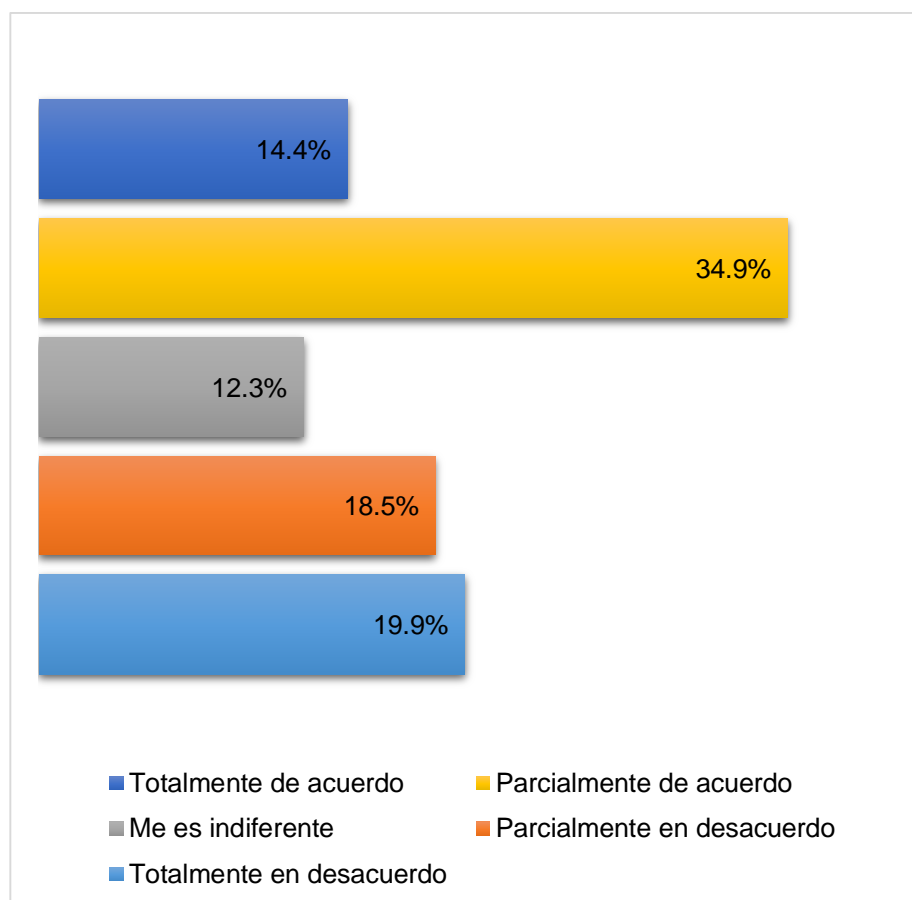


Figura 11. Hábitos y costumbres sociales

En la figura vemos que el 34.9% está parcialmente de acuerdo con que entre los hábitos y costumbres del personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca están las buenas relaciones y la empatía, el 14.4% está totalmente de acuerdo con ello, pero el 18.5% parcialmente en desacuerdo y el 19.9% en total desacuerdo. Además, el 12.3 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

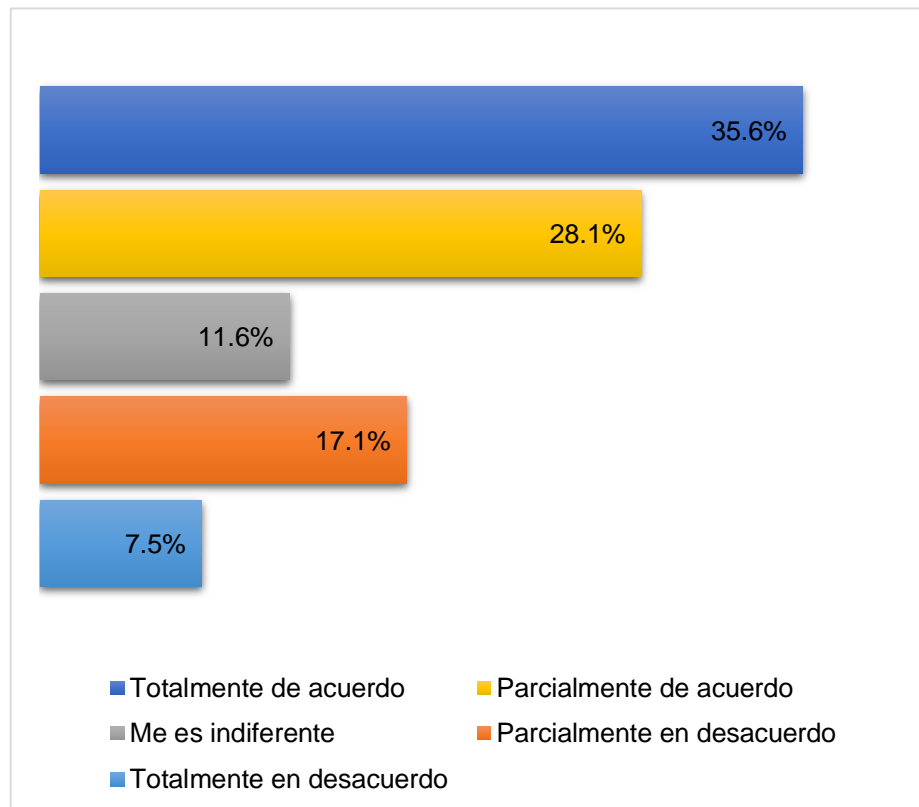


Figura 12. Hábitos y costumbres morales

Se observa que el 35.6% está totalmente de acuerdo con que los hábitos y costumbres son la integridad y honestidad al asumir las responsabilidades encomendadas, el 28.1% parcialmente de acuerdo, el 17.1% parcialmente en desacuerdo, tan solo el 7.5% está totalmente en desacuerdo y el 11.6% que se abstiene de opinar de acuerdo o en desacuerdo. Estos resultados muestran que la mayoría de los trabajadores de la Universidad desempeñan sus labores en un ambiente con hábitos y costumbres de carácter moral.

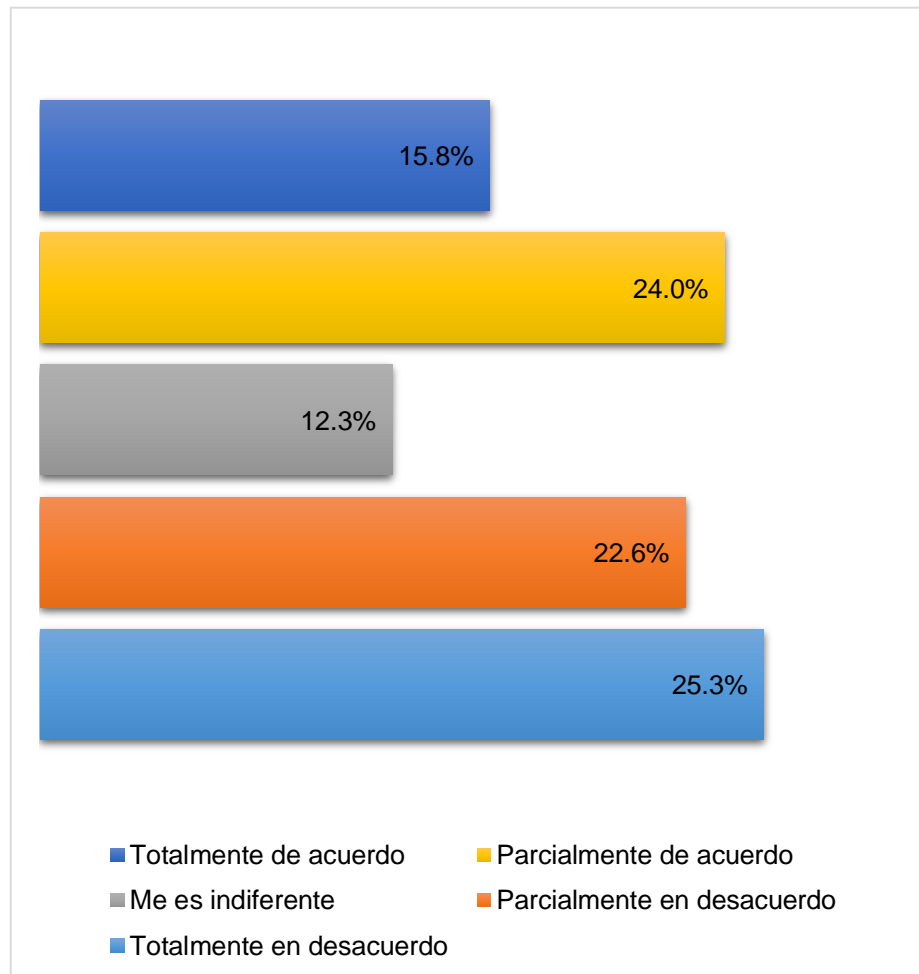


Figura 13. Hábitos y costumbres intelectuales

En la figura se analiza posiciones divididas respecto a los hábitos y costumbres intelectuales siendo estas el reconocimiento del desenvolvimiento intelectual y reconocimiento del mismo por encima de otras virtudes laborales con una ligera inclinación por el desacuerdo un 47.9% los que marcaron en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, frente a un 39.8% que representa a los que están de acuerdo o totalmente de acuerdo y el 12.3% restante que no se muestra ni a favor ni en contra.

Discusión de la dimensión, hábitos y costumbres

Como es lógico hallar los hábitos y costumbres de los trabajadores influyen directamente en el clima de la organización o institución, pues los trabajadores llevan consigo los valores, hábitos, características, cultura, creencias, etc. con los que fueron formados en su hogar, instituciones educativas y más al centro de labores. En la Universidad Nacional de Cajamarca por los resultados se identifica que la mayoría tiene hábitos y costumbres que permiten que el clima organizacional influya en el desempeño laboral tales como las buenas relaciones, empatía, integridad, honestidad y el reconocimiento intelectual por encima de otras habilidades. Sin embargo, los resultados apenas logran pasar el 50% por lo que es un indicador para estudiar, corregir y mejorar lo que conducirá a mejores y mayores resultados.

Tal como lo define el periódico virtual de la Universidad Nacional de la Plata (2007) donde indica que:

Es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman. (pág. 1)

5.2.2. Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca

DY1. Productividad

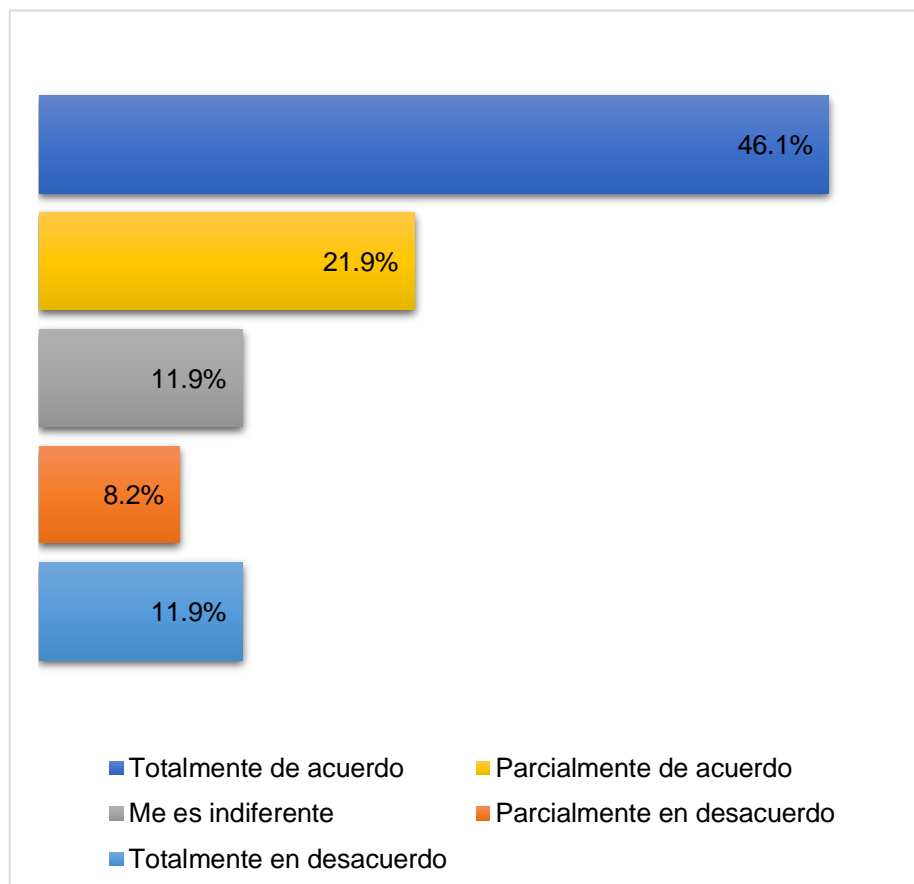


Figura 14. Logros

En la figura se observa que el 46.1% está totalmente de acuerdo con que sus logros se obtienen cumpliendo un horario de trabajo, son evaluados de manera justa y su trabajo es importante para la Universidad; el 21.9% está parcialmente de acuerdo, el desacuerdo ya sea parcial o total es de un 20.1% y el 11.9% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Los resultados muestran que más de la mitad de los encuestados considera que tiene logros y estos son importante para la institución.

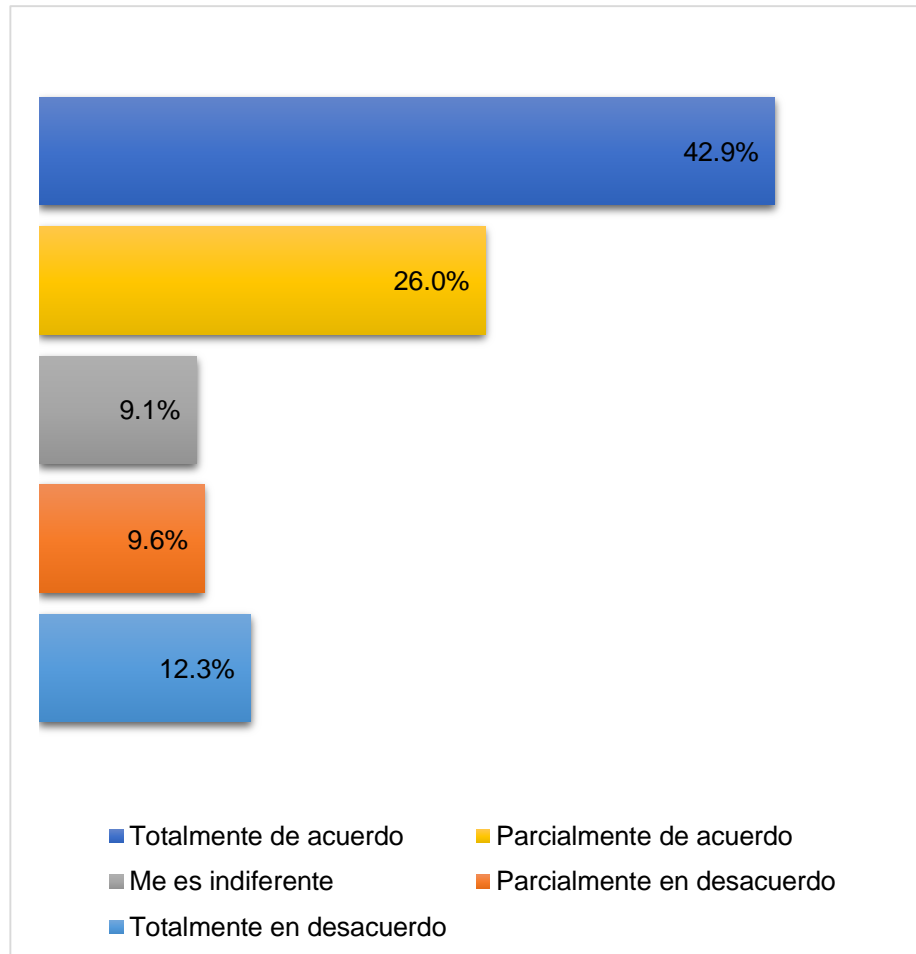


Figura 15. Cantidad de Trabajo

Los resultados de la figura muestran que el 42.9% está totalmente de acuerdo añadido el 26% con parcialmente de acuerdo nos quiere decir que la mayoría de los trabajadores de la Universidad están conscientes de que trabajan sin interrupciones una jornada laboral que no les ocasiona problemas de estrés y sobrecarga sino por el contrario les permite atender sus necesidades personales. En menor porcentaje están los que marcaron parcialmente en desacuerdo 9.6%, totalmente en desacuerdo 12.3% y ni de acuerdo ni en desacuerdo 9.1%.

Discusión de la dimensión, productividad

Conociendo que la productividad es imprescindible e importante para analizar el desempeño laboral, según los resultados obtenidos, los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca tienen un buen nivel de productividad tanto a nivel de logros pues se obtienen a partir de cumplir un horario de trabajo, ser evaluados de manera justa y realizar un trabajo que es importante para la Universidad; y a nivel de cantidad de trabajo pues trabajan sin interrupciones una jornada laboral que no les ocasiona problemas de estrés y sobrecarga sino por el contrario les permite atender sus necesidades personales. Es identificable que se tienen que implementar mejoras para mejorar la productividad de los trabajadores sin embargo está en nivel medio positivo, la UNC cuenta con trabajadores que productivos, algo esencial para que la Universidad pueda seguir brindando el servicio educativo, como lo señala Núñez (2007):

El concepto de productividad ha evolucionado a través del tiempo (...).

El hombre es quien pone aquellos objetos y medios de trabajo en relación directa para dar lugar al proceso de trabajo; y el dinero, ya que es un medio que permite justipreciar el esfuerzo realizado por el hombre y su organización en relación con la producción y sus productos o servicios y su impacto en el entorno. Entre los factores a medir en productividad están: la eficiencia, la efectividad, la eficacia, y la relevancia. (pág. 1).

Jiménez y Mosquera (2017) encuentra que en su institución de estudio los colaboradores responden en un 50% a más que asumen que cumplen con las metas propuestas según su puesto de trabajo por lo que también su productividad está en un nivel medio.

DY2. Conocimiento del trabajo

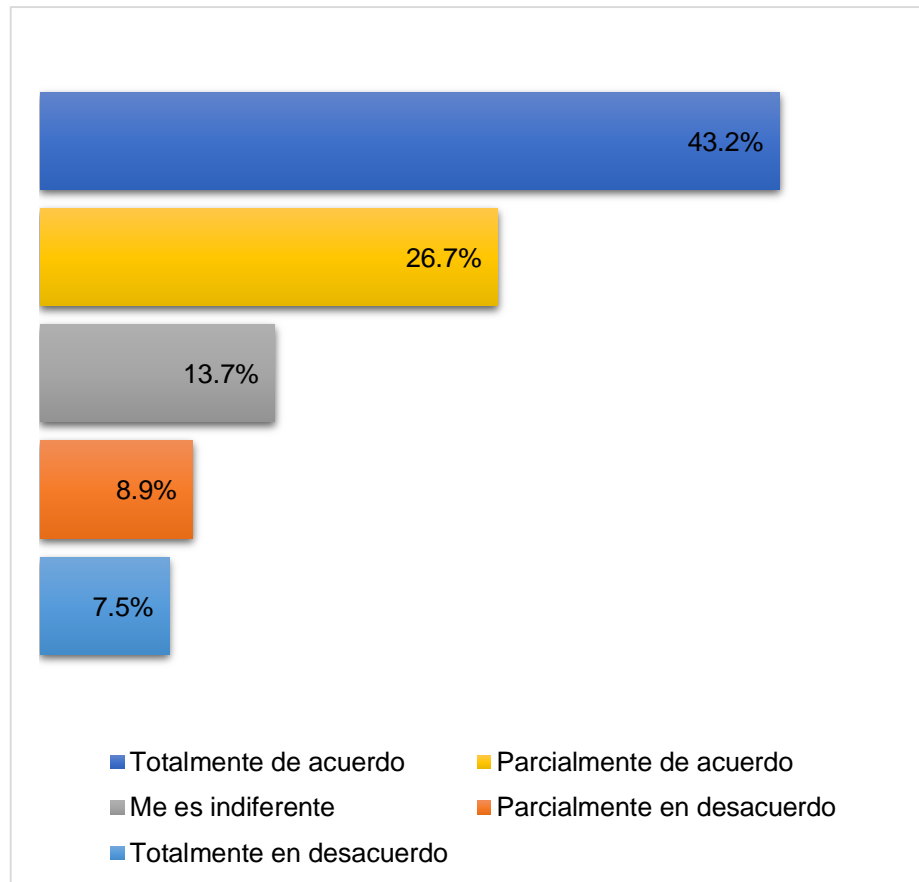


Figura 16. Conocimientos

En la figura se observa que el 43.2% está totalmente de acuerdo con que tienen los conocimientos necesarios para realizar las tareas propias de su puesto, pero reconocen que la falta de conocimiento de algún compañero ha generado problemas; el 26.7% está parcialmente de acuerdo, el 13.7% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 8.9% está parcialmente en desacuerdo y el 7.5% totalmente en desacuerdo. Se entiende que los trabajadores dan fe de sus propios conocimientos, pero identifican las dificultades de sus compañeros.

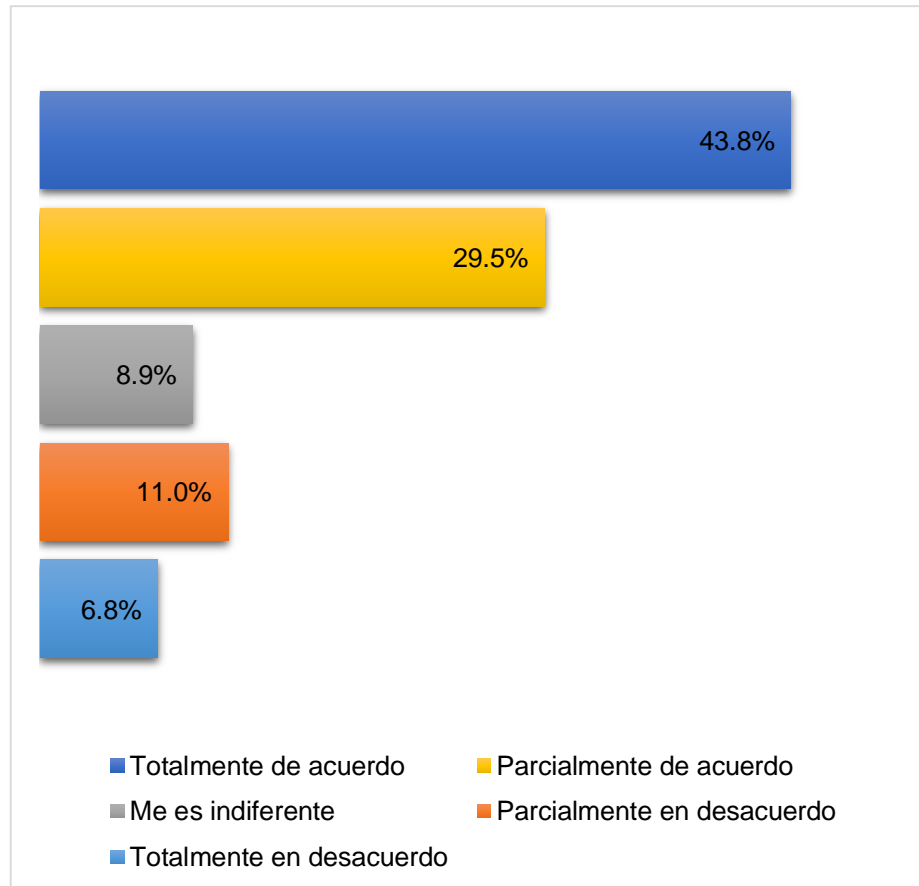


Figura 17. Capacitaciones

En la figura se observa que el 43.8% de los trabajadores reconocen que necesitan capacitaciones en alguna área, pero esto no indica que no reciben capacitaciones por el contrario también manifiestan que la Universidad organiza cursos de capacitación para desarrollar a su personal; el 29.5% marcó parcialmente de acuerdo, el 11.0% parcialmente en desacuerdo, 8.9% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 6.8% marcó totalmente en desacuerdo. Como es notorio la mayoría está de acuerdo con las capacitaciones que necesita pero que también recibe.

Discusión de la dimensión, conocimiento del trabajo

El conocer conlleva al poder hacer, por lo que un trabajador que tiene los conocimientos que amerita su puesto, garantiza gran parte de su desempeño laboral a la institución.

En la Universidad Nacional de Cajamarca, el resultado obtenido nos muestra que en cierta medida los trabajadores tienen los conocimientos necesarios para cada puesto de trabajo y reciben capacitaciones por parte de la Universidad, sin embargo, manifiestan que necesitan seguir siendo capacitados o aumentar estas capacitaciones para aumentar sus conocimientos y así contribuir de mejor manera al logro de objetivos de la institución.

DY3. Competencia comunicativa

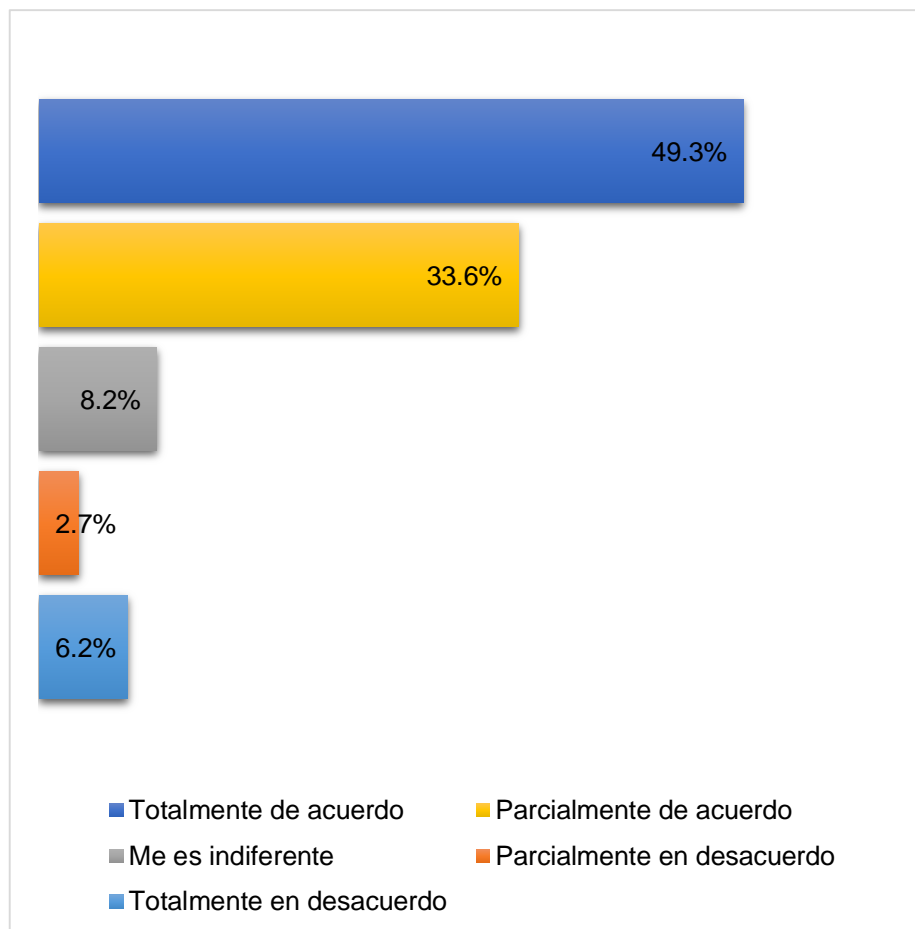


Figura 18. Diálogo

En la figura se observa que la mayoría 49.3% del personal encuestado respondió que tienen facilidad para exponer sus ideas y tiene un buen nivel de redacción, el 33.6% parcialmente de acuerdo, y en los porcentajes minoritarios son 8.2% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 6.2% totalmente en desacuerdo y 2.7% parcialmente en desacuerdo.

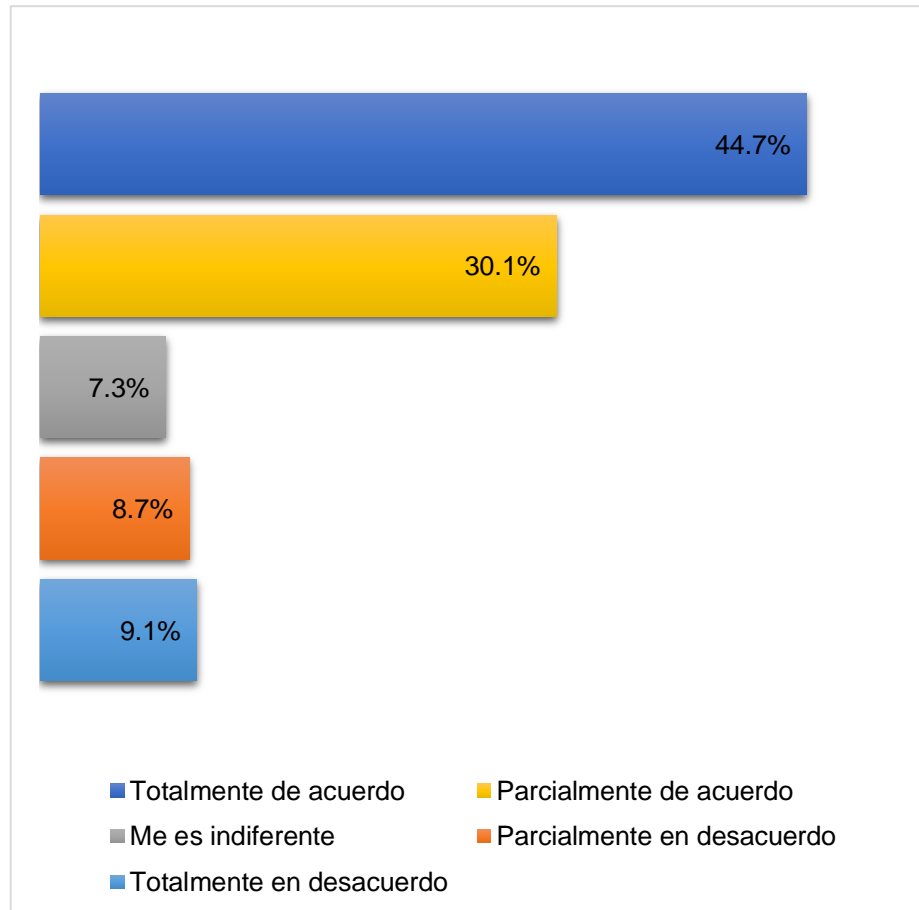


Figura 19. Relaciones interpersonales

De la figura se interpreta que el 44.7% manifiesta que trabajan en equipo, con buena comunicación y de manera efectiva, el 30.1% está parcialmente de acuerdo, 7.3% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 8.7% parcialmente en desacuerdo, y el 9.1% totalmente en desacuerdo.

Las relaciones interpersonales en la Universidad se encuentran en buena dirección, ya que cumplen un papel fundamental en el logro de objetivos y el buen desempeño laboral.

Discusión de la dimensión, competencia comunicativa

Sobre la competencia comunicativa que involucra los indicadores de dialogo y relaciones interpersonales los resultados en su gran mayoría muestran el acuerdo que tienen los trabajadores administrativos con los niveles de comunicación que tienen en la institución de acuerdo con lo considerado en la investigación del centro virtual Cervantes (2017) quien define:

La competencia comunicativa es la capacidad de una persona para comportarse de manera eficaz y adecuada en una determinada comunidad de habla; ello implica respetar un conjunto de reglas que incluye tanto las de la gramática y los otros niveles de la descripción lingüística (léxico, fonética, semántica) como las reglas de uso de la lengua, relacionadas con el contexto socio-histórico y cultural en el que tiene lugar la comunicación. (pág. 1)

No así Villamil (2015) que en su tesis obtiene como resultado: No existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional factor relaciones interpersonales y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, período 2013.

DY4. Liderazgo

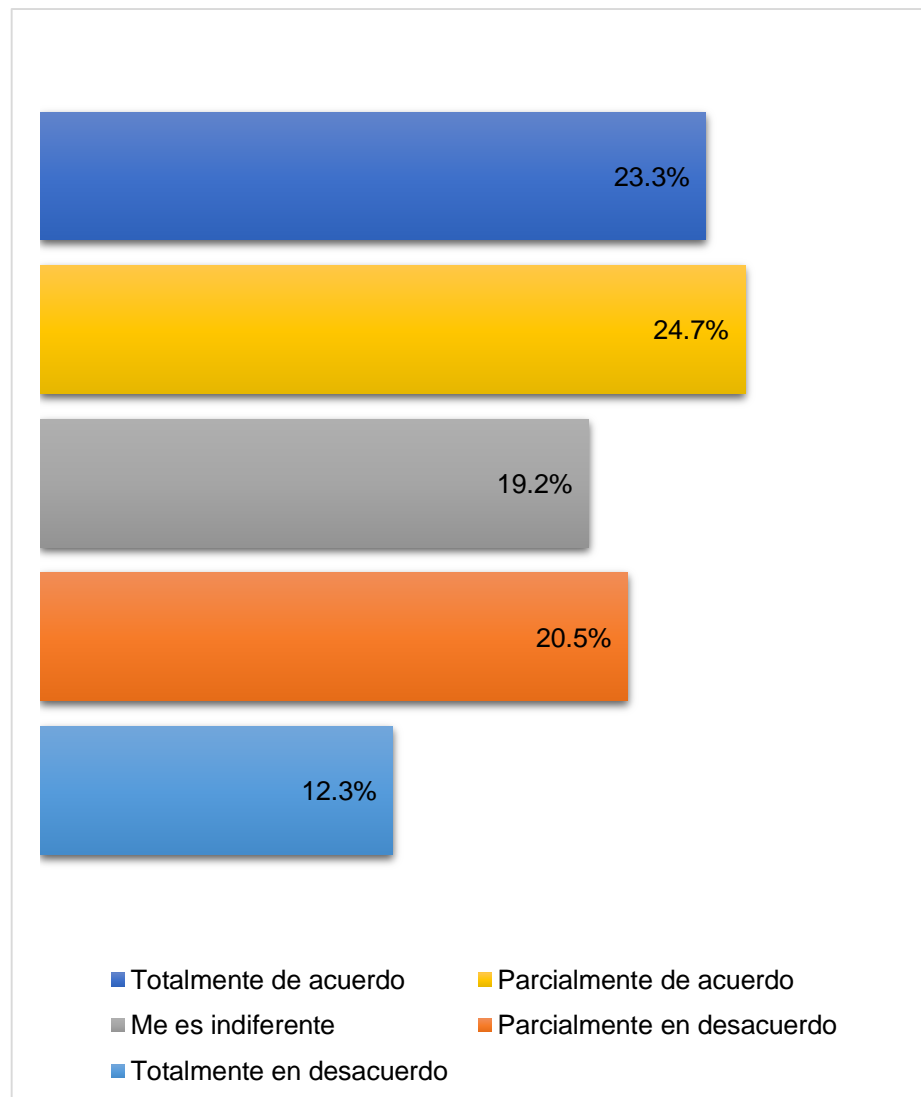


Figura 20. Liderazgo delegativo

En la figura el 48% (23.3%,24.7%) considera que los jefes confían en la experiencia y capacidad de los trabajadores por lo que no los supervisan, el 32.8% (20.5%, 12.3%) no está de acuerdo con el enunciado y el 19.2% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

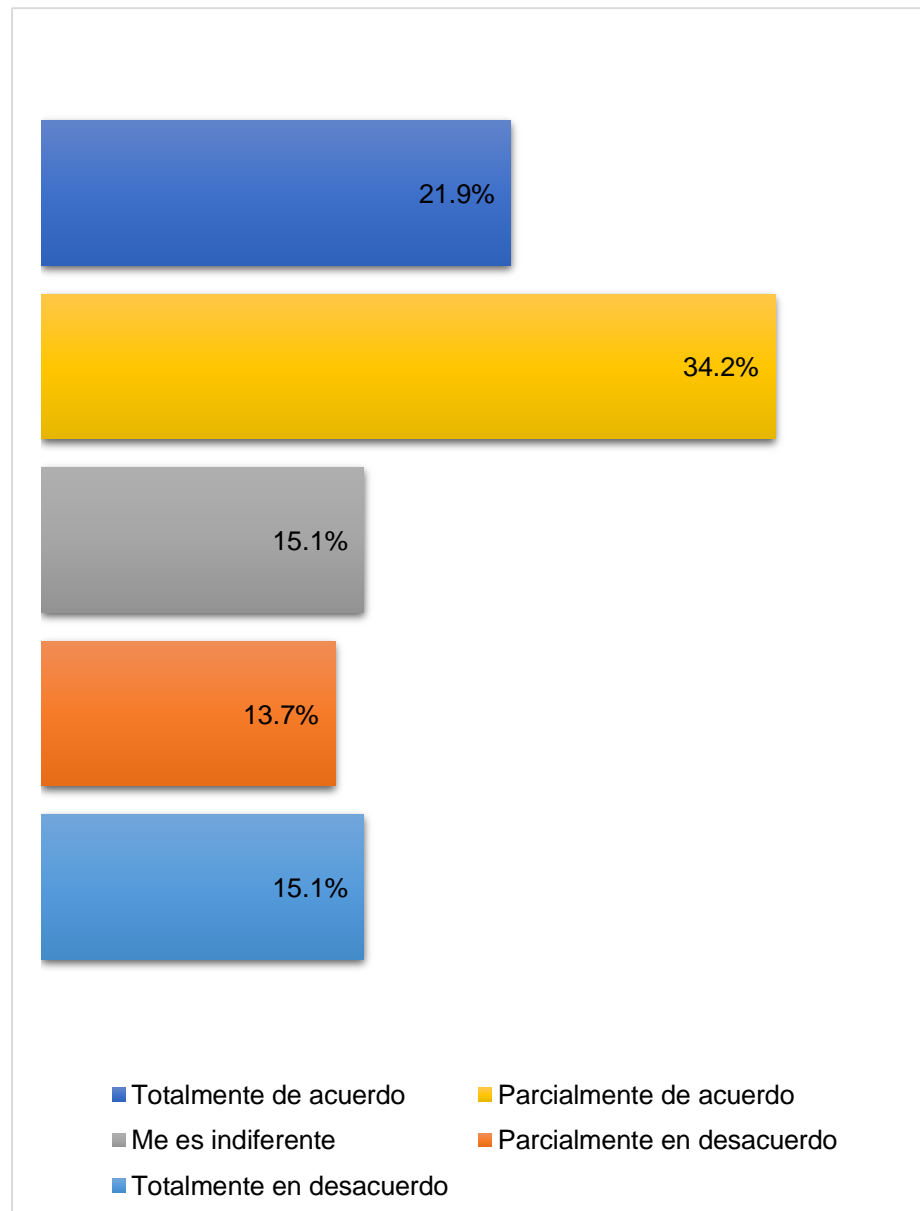


Figura 21. Liderazgo Autocrático

En la figura el 56.1% (21.9%, 34.2%) está parcialmente o totalmente de acuerdo con que los jefes toman las decisiones y los demás se limitan a obedecer, el 28.8% (13.7%, 15.1%) no está de acuerdo con el enunciado y el 15.1% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

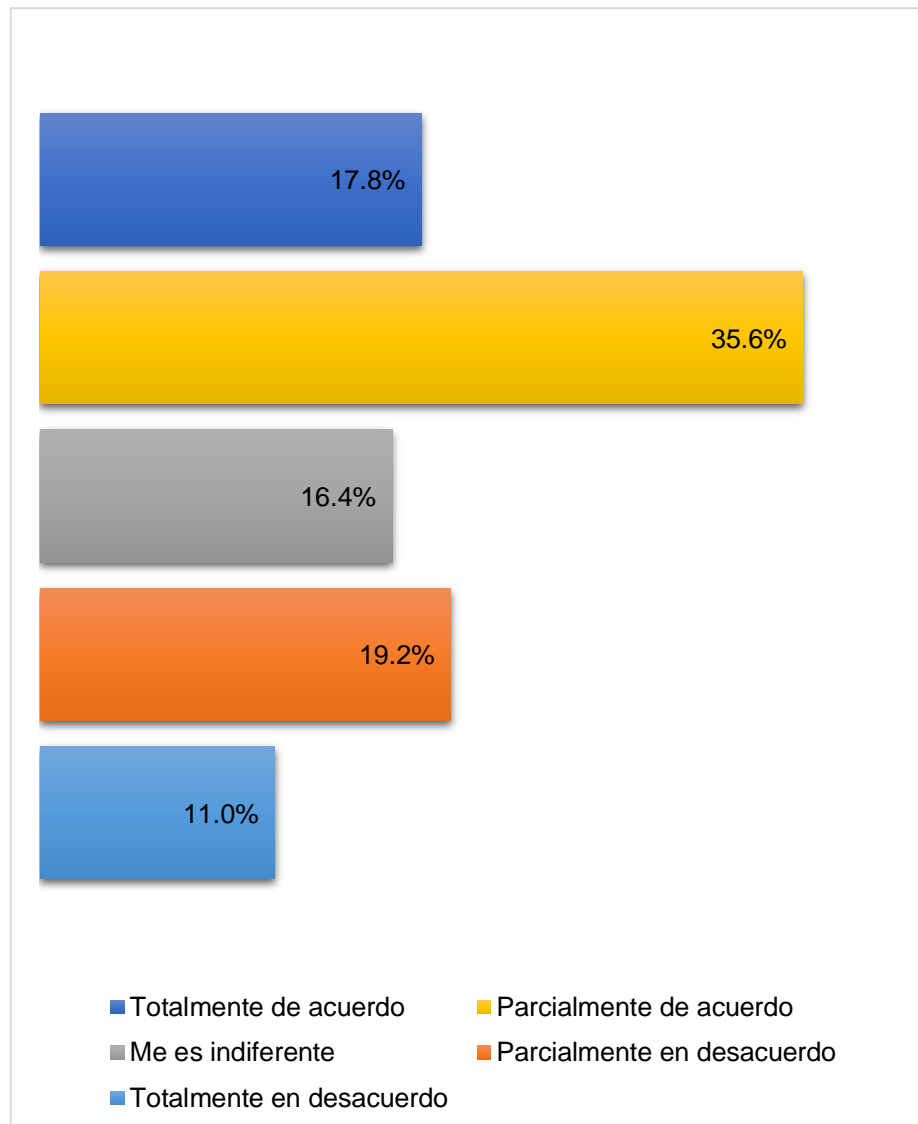


Figura 22. Liderazgo Democrático

En la figura el 53.4% (17.8%, 35.6%) está parcialmente o totalmente de acuerdo con que los jefes promueven la participación y toman en cuenta las ideas de los trabajadores para que tomen decisiones, el 30.2% (19.2%, 11%) no está de acuerdo con el enunciado y el 16.4% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

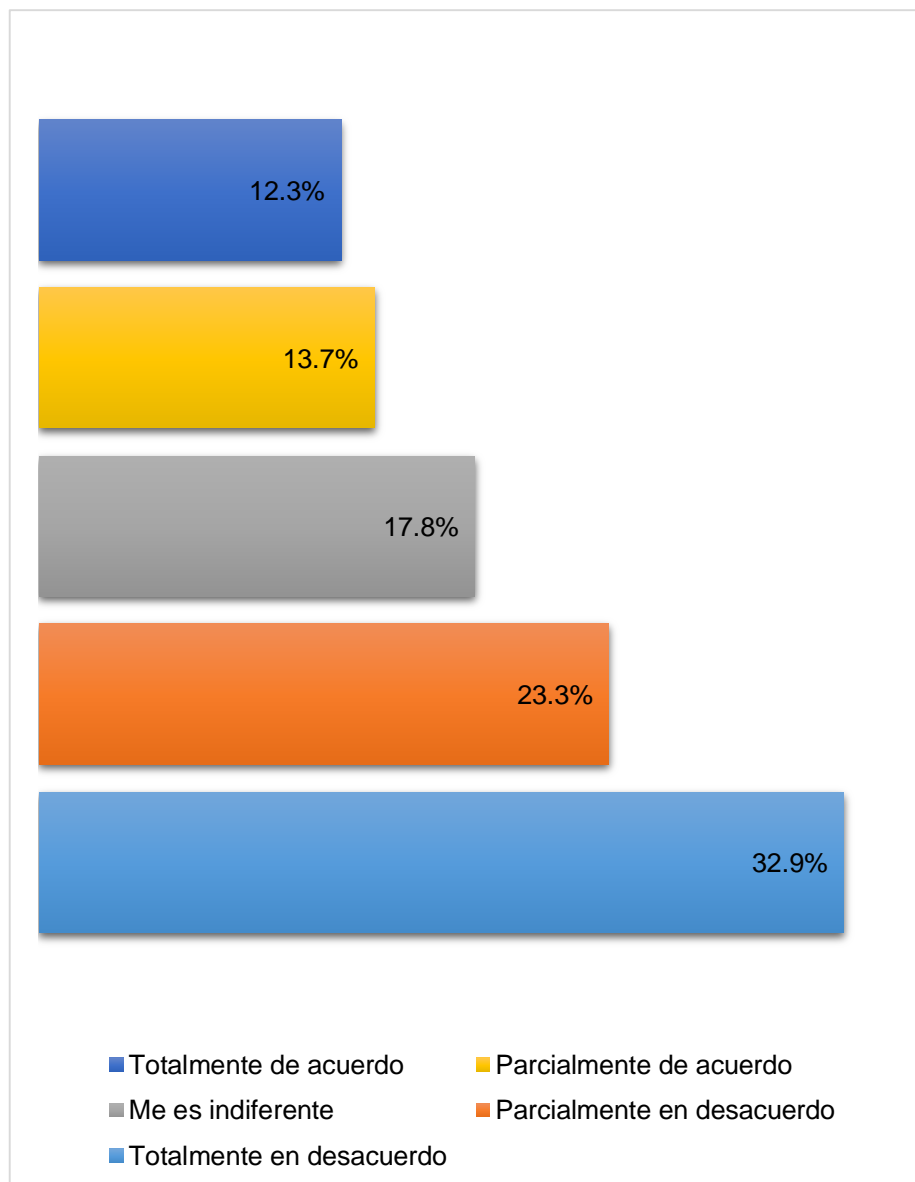


Figura 23. Liderazgo Transaccional

En la figura el 56.2% (23.3%, 32.9%) está parcialmente o totalmente en desacuerdo con que el mecanismo de trabajo consiste en que los jefes siempre premian el buen trabajo, el 26% (12.3%, 13.7%) está de acuerdo con el enunciado y el 17.8% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

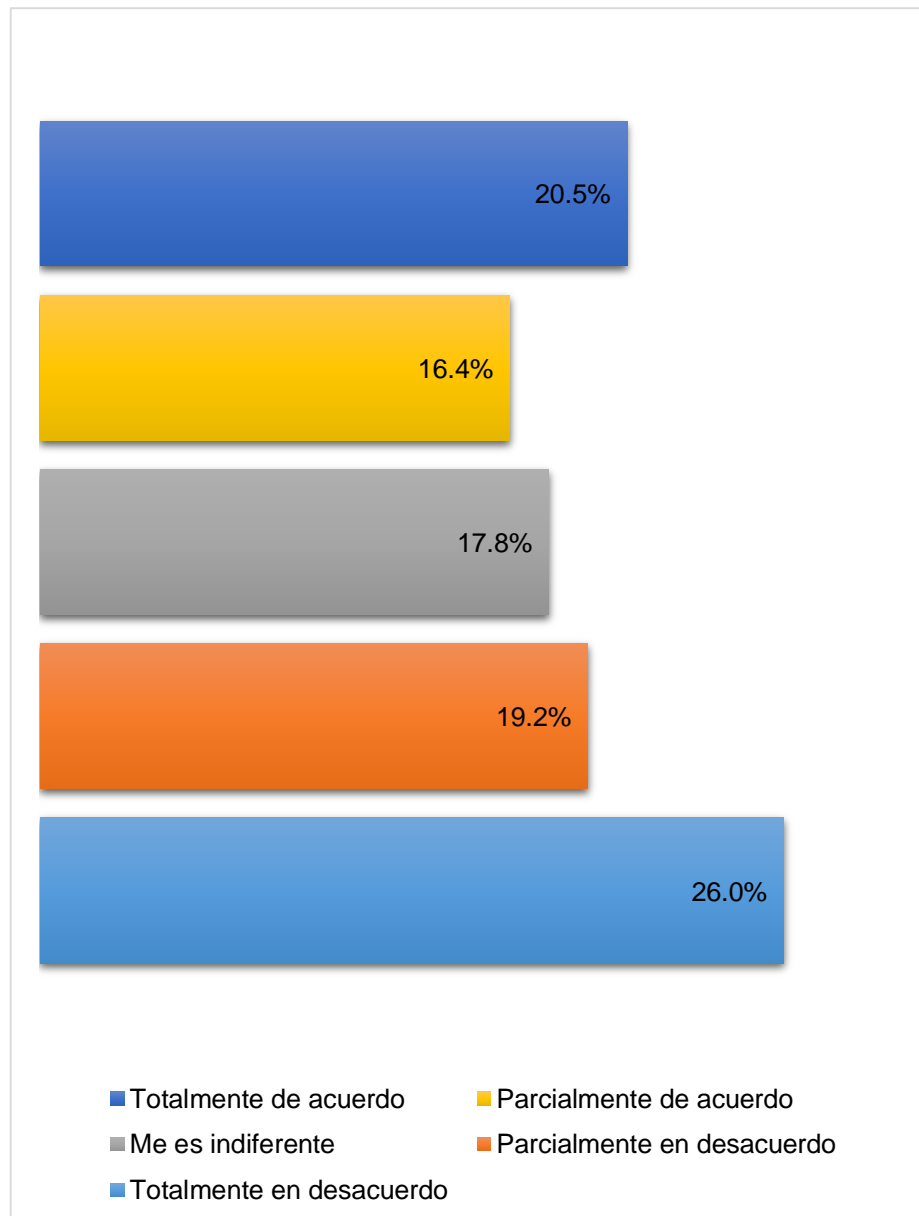


Figura 24. Liderazgo Transformacional

En la figura el 45.2% (19.2%, 26%) está parcialmente o totalmente en desacuerdo con que los jefes transmiten su visión de cambio de manera eficaz, el 36.9% (20.5%, 16.4%) está de acuerdo con el enunciado y el 17.8% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Discusión de la dimensión, liderazgo

En toda organización siempre existe un tipo de liderazgo, en la Universidad se detecta que de los 5 tipos de liderazgo el que prima es el liderazgo autocrático ya que el 56.1% (21.9%, 34.2%) está de acuerdo con que los jefes toman las decisiones y los demás se limitan a obedecer.

Como lo define García-Allen: el líder autocrático donde los supervisores toman decisiones, en ellos se concentra todo el poder, sin la participación del grupo que solo puede obedecer las directrices trazados por el líder (2018)

Le sigue el liderazgo Democrático donde el 53.4% (17.8%, 35.6%) está de acuerdo.

García-Allen sobre este tipo de liderazgo nos dice: Liderazgo democrático o participativo, este tipo de liderazgo es el más equilibrado pues el líder promueve el dialogo, entusiasmo y participación de todos, para él tomar la última decisión (2018).

El liderazgo ideal es el transformacional el cual obtuvo un porcentaje de 45.2% (19.2%, 26%) de desacuerdo, es el penúltimo de los tipos de liderazgo practicados o identificados en la Universidad. Un líder transformador es el que emplea un nivel alto de comunicación con sus subordinados para conseguir los objetivos y aporta su visión de cambio la cual logra transmitir a los empleados.

Es necesario mejorar los tipos de liderazgo para que los trabajadores ven en su jefe un verdadero líder que les apoye, oriente y motive en vez de un tirano que solo da órdenes, pues esto no ayuda al desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca.

5.3. Contrastación de hipótesis

H_0 : El clima organizacional no influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca 2018.

H_a : El clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca 2018.

Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

Estadígrafo de prueba

Se trabajó con el estadígrafo Chi-cuadrado y los programas Excel y Minitab 17.

Tabla 4
Tabla de contingencia

Clima Organizacional		Desempeño laboral			
		alto	bajo	medio	Total general
Alto	V.R	25	1	9	35
	V.E	15.342	7.192	12.466	
Bajo	V.R	3	11	8	22
	V.E	9.644	4.521	7.836	
Medio	V.R	4	3	9	16
	V.E	7.014	3.288	5.699	
Total general		32	15	26	73

Chi-Cuadrado = 29.474, DF = 4, Valor p = 0.000

Verosimilitud Ratio Chi-Cuadrado = 30.677, GL = 4,

Valor p= 0.000

Interpretación del valor p:

Por cada 1000 veces que se aplique la misma encuesta se obtendrá el mismo resultado.

Región de Rechazo

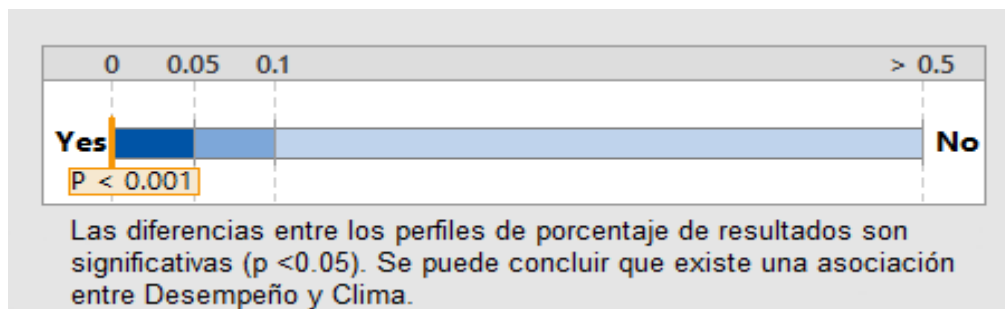


Figura 25. Ubicación de valor p.

Fuente: Minitab 17

- Para determinar el grado de asociación de las variables se utilizó el coeficiente de contingencia:

$$c = \sqrt{\frac{x^2}{x^2 + n}}$$

$$x^2 = 29.474$$

$$n = 73$$

$$c = 0.54$$

Decisión

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba estadística no paramétrica chi cuadrado donde el valor $p = 0.00$ es menor que el nivel significancia ($\alpha = 0.05$); por lo tanto, existe suficiente razón para afirmar que la hipótesis nula se rechaza; se acepta la hipótesis alternativa, es decir, el clima organizacional si influye de manera directa en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca 2018. Según el coeficiente de contingencia el nivel de asociación entre las variables es de 0.54, indicando que la asociación es positiva moderada.

CONCLUSIONES

- a) El clima organizacional influye de manera directa en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca 2018, esta relación según el análisis estadístico, tiene un coeficiente de contingencia de 0.54 lo que representa una asociación positiva moderada.
- b) El clima organizacional es de tipo autoritario paternalista donde, la confianza que brinda la dirección y la toma de decisiones se ven reflejadas en el 46% de acuerdo en la dimensión de estructura institucional, las recompensas en el 59% de acuerdo en la motivación; la impresión y aceptación que tiene los trabajadores, en el más del 50% de acuerdo en las dimensiones de valores, hábitos y costumbres.
- c) El desempeño laboral de los trabajadores administrativos está en un nivel medio, pues en productividad tienen un 68% de acuerdo, lo que significa que obtienen logros al realizar las funciones y cumplen su jornada laboral; 71% de acuerdo en conocimiento del trabajo, refleja que poseen los conocimientos o capacitaciones laborales; 79% de acuerdo en competencia comunicativa, es decir tienen facilidad para exponer sus ideas y trabajar en equipo, y el liderazgo que predomina en la institución es el autocrático.
- d) La relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral es evidente ya que un clima autoritario paternalista caracterizado por las recompensas y la estabilidad a sus trabajadores, afecta y genera que el desempeño laboral sea para la Universidad, de regular a bueno.
- e) Las medidas de corrección para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, ante las deficiencias encontradas en el clima son mejorar la confianza en sus empelados, repartir la toma de decisiones de manera eficiente, cambiar los referentes de motivación en los trabajadores, mantener e impulsar permanentemente la identificación con la institución y el trabajo en equipo.

SUGERENCIAS

- a) Se sugiere al director de recursos humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca que se elabore un plan efectivo de perfeccionamiento del clima organizacional, donde se tomen en cuenta todas las deficiencias encontradas en este trabajo de investigación para cambiar el tipo de clima encontrado por el clima organizacional participativo.

- b) Se sugiere al rector y al director de recursos humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca que se involucren de manera reflexiva en un proceso de mejorar el desempeño laboral para mantener o aumentar la productividad, los conocimientos y capacitaciones, la competencia comunicativa y sobre todo fomentar un liderazgo transformacional que es el ideal para la institución.

- c) Se sugiere al rector, al director de recursos humanos y al dirigente del sindicato de trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca que tomen en cuenta las medidas de corrección mencionadas en este trabajo de investigación para mejorar el clima organizacional de la Universidad y se cumplan con la misión y visión institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barriga, R. D. (2016). Clima organizacional y desempeño docente en la universidad "Jaime Bausate y Meza" Jesús María - Lima, 2016. Lima, Perú.
- beatriz Contreras Chavarria, P. M. (14 de agosto de 1984). Una herramienta para medir Clima Organizacional. *Revista de trabajo Social*, 37.
- Biblioteca digital. (s.f.). *Biblioteca digital*. Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19644/Capitulo2.pdf>
- Brunet, L. (2002). El clima de trabajo en las organizaciones. México, México.
- Cabanillas, J. J. (Marzo de 2017). Relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del personal de Instituto Superior Tecnológico CEFOP Cajamarca, Periodo 2013. Cajamarca, Perú.
- Castro, P. C. (2017). Motivación y desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación del Callao en el año 2016. Perú.
- Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. (2005). *Valores organizacionales y satisfacción laboral en el sector universitario*. Obtenido de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/495/1234>
- Cervantes, C. V. (2017). *Centro Virtual Cervantes*. Obtenido de https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/competenciacomunicativa.htm
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- colaboradores de Wikipedia. (10 de octubre de 2016). *Teoría de los dos factores*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Teor%C3%ADa_de_los_dos_factores&oldid=94231478
- Cuadriello, J. (12 de diciembre de 2013). *Teoría de las relaciones interpersonales*. Obtenido de <https://josecuadriello.wordpress.com/2013/02/12/66/> Wordpress.com:
- Douglas A. Lind, William G. Marchal, Samuel A.Wathen. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. México: McGraw-Hill.
- Durán, C. (2010). El clima organizacional en la universidad: modelo de medición para el personal de apoyo universitario.
- EcuREd. (2016). *Desempeño laboral*. Obtenido de https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral
- Eduardo Jorge Arnoletto, A. C. (2009). Un aporte a la gestión pública. Córdoba, Argentina: Edición electrónica gratuita. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Teorias%20que%20sustentan%20el%20Clima%20Organizacional.htm>
- Enciclopedia financiera. (2017). *Enciclopedia financiera*. Obtenido de <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/organizaciones-jerarquicas.htm>
- García-Allen, J. (2018). *Psicología y mente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/coach/tipos-de-liderazgo>

- Hernandez, R. S. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- J. P, C. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Jiménez Viteri, H. D., & Mosquera Ojeda, A. K. (2017). Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de los departamentos financieros en Entidades Públicas. Quito, Ecuador.
- Livaque, P. L. (01 de setiembre de 2017). "El Clima Laboral y su relación con el Desempeño Docente en la Escuela Académico Profesional de Obstetricia de la Universidad Nacional de Cajamarca 2015-2016". Obtenido de <http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/1432/TESIS%20PERLA%20LIVAQUE%20ROSAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Losilla, J. S. (2016). *bligoo*. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/783970/Recuento-de-los-5-principales-tipos-de-Teorias-del-Liderazgo.html#.WcFaabLyjIU>
- Maria Guadalupe Garcia Ramirez, L. A. (1992). *Eumed.net*. Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html
- María Guadalupe García Ramirez, L. A. (2009). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la univerisdad de Guanajuato. Guanajuato, México.
- Matheson, C. y. (1984). Una herramienta para medir Clima Organizacional y Desempeño Laboral. *Revista de Trabajo Social*, 34.
- Mi empresa saludable. (2018). Obtenido de <http://www.miempresaessaludable.com/Inicio/articulo/qu%C3%A9-es-la-teoria-de-las-expectativas-de-Vroom>
- Niria Quintero, Nelly Africano, Elsis Faria. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago*. Obtenido de <file:///D:/JESSIKA/Descargas/Dialnet-ClimaOrganizacionalYDesempenoLaboralDelPersonalEmp-2573481.pdf>
- Nuñez B., M. (2007). *Material de apoyo del seminario Gestión de la Productividad*. Barquisimeto.
- Obreque Huenchuan, A. E. (Julio de 2015). Clima Organizacional y compromiso funcionario en un hospital público de baja complejidad". Santiago, Chile.
- Prado, C. G. (2015). *Relacion entre clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la universidad cesar vallejo de Trujillo*. Trujillo.
- Quispe, E. V. (2015). Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad distrital de la Pacucha, Andahuaylas, 2015. Andahuaylas, Perú.
- Restrepo, D. y. (Diciembre de 2006). Valoración de la carga laboral en una empresa de servicios. Perú.
- Reynaga, J. O. (2015). Obtenido de <http://paginas.facmed.unam.mx/deptos/sp/wp-content/uploads/2015/11/03REYNAGA1.pdf>
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo.*, 18.

- Rodriguez, R. D. (2016). *Clima organizacional y desempeño docente en la universidad "Jaime Bausate y Meza"* Jesús María -Lima, 2016. Lima, Perú.
- Salamanca, M. G. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la universidad nacional Jorge Basadre Grohmann Tacna* 2009. Tacna, Perú.
- Univerisdad Nacional de la Plata. (2007). Obtenido de Taller de producción de mensajes: <http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>
- Vásquez, C. R. (2012). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>
- Villamil, I. R. (2015). *Relación entre clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle periodo 2013*. Lima, Perú.
- Wikipedia. (28 de abril de 2017). *Clima organizacional*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Clima_organizacional&oldid=98721867
- Wikipedia. (2017). *Liderazgo*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Liderazgo&oldid=102001901>

APÉNDICE 1

CUESTIONARIO

La presente encuesta tiene por finalidad estudiar el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca. Estas respuestas se mantendrán en el más absoluto anonimato, utilizándolo sólo para fines de la investigación académica.

Será una sola respuesta por cada enunciado, las respuestas son opiniones basadas en tu experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas o incorrectas.

Marca una sola respuesta por cada enunciado. La escala utilizada es del 1 (Totalmente en desacuerdo) al 5 (Totalmente de acuerdo).

1. Totalmente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Me es indiferente
4. Parcialmente de acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

ITEMS	1	2	3	4	5
CLIMA ORGANIZACIONAL					
DX1: Estructura de la institución					
a) Organización					
1. En mi institución los trabajos están bien definidos y organizados.					
2. En mi institución siempre está claro quién debe tomar las decisiones.					
b) Niveles Jerárquicos					
3. Todos los trabajadores conocen el cargo y autoridad que le otorga su puesto de trabajo.					
4. Quienes dirigen prefieren que si uno hace bien las cosas, siga adelante en vez de consultar todo con ellos.					
5. Las autoridades reúnen a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque se les cambie de sus puestos habituales.					
6. Existe confianza entre superior y subordinado.					
c) Procedimientos					
7. A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.					
8. Las ideas nuevas generalmente no se toman en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.					
DX2: Valores					
a) Responsabilidad					

9. En mi institución se preocupan de que se tenga claro las responsabilidades y tareas de cada uno.					
10. Para cumplir con el objetivo de un trabajo es necesario realizarlo con iniciativa y responsabilidad.					
11. Un problema es que algunos trabajadores no asumen sus responsabilidades en el trabajo.					
b) Identidad					
12. Hasta dónde me doy cuenta existe identidad hacia la institución donde trabajo.					
13. Conozco la misión y visión de mi institución.					
c) Respeto					
14. En mi institución se respeta mi opinión para llegar a un acuerdo.					
15. En mi institución es necesario pedir permiso para hacer cada cosa.					
DX3: Motivación					
a) Entusiasmo					
16. Realizo mis actividades con iniciativa propia.					
17. Me siento comprometido para alcanzar metas establecidas.					
18. Estoy contento en la institución donde trabajo.					
b) Desafíos					
19. Los trabajadores parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.					
20. En mi institución los que desempeñan mejor su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.					
c) Beneficios laborales					
21. Mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.					
22. Hay recompensa y/o reconocimiento por el trabajo bien hecho.					
23. Estoy satisfecho con los beneficios que me otorga la institución.					
DX4: Hábitos y costumbres					
a) Hábitos y costumbres sociales					
24. Existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.					
25. La mayoría del personal es indiferente hacia los demás.					
b) Hábitos y costumbres morales					
26. Todos aceptamos con disposición las responsabilidades encomendadas.					
27. La mejor manera de causar buena impresión es evitar desacuerdos y discusiones.					
c) Hábitos y costumbres intelectuales					

28. En mi institución se valora más al trabajador por sus características personales que por su rendimiento en el trabajo.					
29. Existe reconocimiento para el personal por su aportación al logro de objetivos y metas institucionales.					
DESEMPEÑO LABORAL					
DY1: Productividad					
a) Logros					
30. El instrumento de medición utilizado para evaluar el desempeño del personal arroja conclusiones justas.					
31. El trabajo que realizo es importante para el futuro de la institución.					
32. Cumpló con mi horario de trabajo.					
b) cantidad de trabajo					
33. Trabajo sin interrupciones a lo largo de mi jornada laboral.					
34. El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales.					
35. Muchos compañeros de trabajo sufren de estrés debido a la exigencia del trabajo.					
DY2: Conocimiento del trabajo.					
a) Conocimientos					
36. Tengo dificultades para realizar mi trabajo por falta de conocimiento.					
37. Tengo los conocimientos necesarios para realizar las tareas propias de mi puesto.					
38. La falta de conocimiento de algún trabajador ha generado problemas.					
b) Capacitaciones					
39. Necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo.					
40. Mi institución organiza cursos de capacitación para desarrollar al personal.					
DY3: Competencia comunicativa.					
a) Diálogo					
41. Tengo facilidad para exponer mis ideas.					
42. Tengo un buen nivel de redacción.					
b) Relaciones interpersonales					
43. Tengo buena comunicación con mis compañeros de trabajo.					
44. Mis compañeros y yo trabajamos juntos y de manera efectiva.					
45. En mi institución se trabaja en equipo.					
DY4: Liderazgo					
a) Tipo de liderazgo					

46. Los jefes confían en la experiencia y capacidad de los trabajadores por lo que no suelen supervisarnos.					
47. Los jefes toman las decisiones y nosotros solo las obedecemos.					
48. Los jefes promueven la participación y toman en cuenta nuestras ideas para que tomen decisiones.					
49. Los jefes siempre premian el buen trabajo, así funciona todo.					
50. Los jefes comunican y nos transmiten su visión de cambio de una manera eficaz a todos los trabajadores.					

APÉNDICE 2

Tabla 5
Organización

Ítem	Muestra	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	13	17.8%
Parcialmente en desacuerdo	20	27.4%
Me es indiferente	9	11.6%
Parcialmente de acuerdo	24	32.2%
Totalmente de acuerdo	8	11.0%
Total	73	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos de la UNC.

Tabla 6
Niveles jerárquicos

Ítem	Muestra	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	17	22.9%
Parcialmente en desacuerdo	17	22.9%
Me es indiferente	8	10.6%
Parcialmente de acuerdo	21	28.8%
Totalmente de acuerdo	11	14.7%
Total	73	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos de la UNC.

Tabla 7
Procedimientos

Ítem	Muestra	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	14	18.5%
Parcialmente en desacuerdo	19	26.0%
Me es indiferente	4	4.8%
Parcialmente de acuerdo	20	27.4%
Totalmente de acuerdo	17	23.3%
Total	73	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos de la UNC.

Tabla 8
Responsabilidad

Ítem	Muestra	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	12.3%
Parcialmente en desacuerdo	6	8.7%
Me es indiferente	7	9.1%
Parcialmente de acuerdo	19	26.5%
Totalmente de acuerdo	32	43.4%
Total	73	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos de la UNC.

Tabla 9
Identidad

Ítem	Muestra	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	10.3%
Parcialmente en desacuerdo	8	11.0%
Me es indiferente	5	6.8%
Parcialmente de acuerdo	25	33.6%
Totalmente de acuerdo	28	38.4%
Total	73	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos de la UNC.

Tabla 10
Respeto

Ítem	Muestra	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	13	17.8%
Parcialmente en desacuerdo	16	21.2%
Me es indiferente	8	10.3%
Parcialmente de acuerdo	28	37.7%
Totalmente de acuerdo	10	13.0%
Total	73	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos de la UNC.

Tabla 11
Entusiasmo

Ítem	Muestra	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	4.1%
Parcialmente en desacuerdo	4	5.0%
Me es indiferente	4	5.0%
Parcialmente de acuerdo	22	29.7%
Totalmente de acuerdo	41	56.2%
Total	73	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos de la UNC.

Tabla 12
Desafíos

Ítem	Muestra	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	16	21.9%
Parcialmente en desacuerdo	11	14.4%
Me es indiferente	7	9.6%
Parcialmente de acuerdo	24	32.2%
Totalmente de acuerdo	16	21.9%
Total	73	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos de la UNC.

Tabla 13
Beneficios laborales

Ítem	Muestra	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	22	29.7%
Parcialmente en desacuerdo	15	21.0%
Me es indiferente	9	12.3%
Parcialmente de acuerdo	17	23.3%
Totalmente de acuerdo	10	13.7%
Total	73	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos de la UNC.

Tabla 14
Hábitos y costumbres sociales

Ítem	Muestra	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	15	19.9%
Parcialmente en desacuerdo	14	18.5%
Me es indiferente	9	12.3%
Parcialmente de acuerdo	26	34.9%
Totalmente de acuerdo	11	14.4%
Total	73	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos de la UNC.

Tabla 15
Hábitos y costumbres morales

Ítem	Muestra	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	7.5%
Parcialmente en desacuerdo	13	17.1%
Me es indiferente	9	11.6%
Parcialmente de acuerdo	21	28.1%
Totalmente de acuerdo	26	35.6%
Total	73	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos de la UNC.

Tabla 16
Hábitos y costumbres intelectuales

Ítem	Muestra	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	19	25.3%
Parcialmente en desacuerdo	17	22.6%
Me es indiferente	9	12.3%
Parcialmente de acuerdo	18	24.0%
Totalmente de acuerdo	12	15.8%
Total	73	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos de la UNC.

Tabla 17
Logros

Ítem	Muestra	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	11.9%
Parcialmente en desacuerdo	6	8.2%
Me es indiferente	9	11.9%
Parcialmente de acuerdo	16	21.9%
Totalmente de acuerdo	34	46.1%
Total	73	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos de la UNC.

Tabla 18
Cantidad de trabajo

Ítem	Muestra	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	12.3%
Parcialmente en desacuerdo	7	9.6%
Me es indiferente	7	9.1%
Parcialmente de acuerdo	19	26.0%
Totalmente de acuerdo	31	42.9%
Total	73	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos de la UNC.

Tabla 19
Conocimientos

Ítem	Muestra	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	17	22.8%
Parcialmente en desacuerdo	10	13.2%
Me es indiferente	8	11.4%
Parcialmente de acuerdo	16	22.4%
Totalmente de acuerdo	22	30.1%
Total	73	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos de la UNC.

Tabla 20
Capacitaciones

Ítem	Muestra	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	6.8%
Parcialmente en desacuerdo	8	11.0%
Me es indiferente	7	8.9%
Parcialmente de acuerdo	22	29.5%
Totalmente de acuerdo	32	43.8%
Total	73	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos de la UNC.

Tabla 21 Diálogo
Diálogo

Ítem	Muestra	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	6.2%
Parcialmente en desacuerdo	2	2.7%
Me es indiferente	6	8.2%
Parcialmente de acuerdo	25	33.6%
Totalmente de acuerdo	36	49.3%
Total	73	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos de la UNC.

Tabla 22
Relaciones interpersonales

Ítem	Muestra	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	9.1%
Parcialmente en desacuerdo	6	8.7%
Me es indiferente	5	7.3%
Parcialmente de acuerdo	22	30.1%
Totalmente de acuerdo	33	44.7%
Total	73	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos de la UNC.

Tabla 23
Liderazgo delegativo

Ítem	Muestra	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	12.3%
Parcialmente en desacuerdo	15	20.5%
Me es indiferente	14	19.2%
Parcialmente de acuerdo	18	24.7%
Totalmente de acuerdo	17	23.3%
Total	73	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos de la UNC.

Tabla 24
Liderazgo autocrático

Ítem	Muestra	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	15.1%
Parcialmente en desacuerdo	10	13.7%
Me es indiferente	11	15.1%
Parcialmente de acuerdo	25	34.2%
Totalmente de acuerdo	16	21.9%
Total	73	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos de la UNC.

Tabla 25
Liderazgo democrático

Ítem	Muestra	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	11.0%
Parcialmente en desacuerdo	14	19.2%
Me es indiferente	12	16.4%
Parcialmente de acuerdo	26	35.6%
Totalmente de acuerdo	13	17.8%
Total	73	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos de la UNC.

Tabla 26
Liderazgo transaccional

Ítem	Muestra	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	24	32.9%
Parcialmente en desacuerdo	17	23.3%
Me es indiferente	13	17.8%
Parcialmente de acuerdo	10	13.7%
Totalmente de acuerdo	9	12.3%
Total	73	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos de la UNC.

Tabla 27 Liderazgo transformacional
Liderazgo transformacional

Ítem	Muestra	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	19	26.0%
Parcialmente en desacuerdo	14	19.2%
Me es indiferente	13	17.8%
Parcialmente de acuerdo	12	16.4%
Totalmente de acuerdo	15	20.5%
Total	73	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos de la UNC.