

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Escuela de Posgrado

Maestría en Gestión Empresarial

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL JORGE BASADRE
GROHMANN – TACNA – 2009**

TESIS

PRESENTADA POR:

Ing. SALAMANCA GARCÍA, Mario

**Para optar el Grado Académico de:
MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGÍSTER SCIENTIAE*)
CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TACNA – PERÚ

2013

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

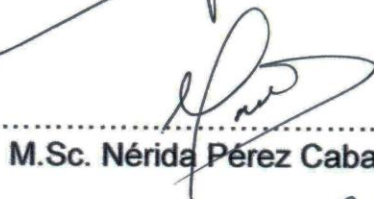
CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE
GROHMANN – TACNA – 2009

Tesis sustentada y aprobada el 02 de Mayo del 2013; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE :


.....
Dr. Julio César Isique Calderón

SECRETARIO :


.....
M.Sc. Nérida Pérez Cabanillas

MIEMBRO :


.....
Dr. Santos Lucio Guanilo Gómez

ASESOR :


.....
Dr. Segundo Manuel Alvarado Contreras

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mis padres Amalia y Humberto, a mis hijos Alexandra e Ismael y a mi esposa Jéssica, quienes han sido el soporte para que a lo largo del tiempo no claudique en la misión de lograr este grado que es el reflejo de la dedicación, sacrificio y paciencia que supieron tener ellos para darme el espacio y tiempo de culminar mis estudios de posgrado.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por hacerme ver que la vida me depara aún muchas metas por lograr.

A mis docentes, por haber inspirado en mí el deseo de culminar esta apasionante carrera de la gestión empresarial.

A mis padres por su incansable deseo de que me supere cada día más, a mis hermanos por compartir mis momentos difíciles, a mis hijos por ser la razón de mi existir y a mi esposa por el amor que prevalece incólume a pesar del tiempo.

CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE ESTUDIO	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.1.1. Descripción	1
1.1.2. Antecedentes	5
1.1.3. Formulación del problema	13
1.2. Objetivos de la investigación	13
1.2.1. Objetivo general	13
1.2.2. Objetivos específicos	14
1.3. Justificación e importancia de la investigación	14
1.4. Hipótesis	15
1.4.1. Hipótesis general	15
1.4.2. Sub – hipótesis	16

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	17
2.1. Clima organizacional	17
2.1.1. Definición de clima organizacional	17
2.1.2. El clima organizacional de Litwin y Stinger	20
2.1.3. Tipos de clima y factores que lo determinan	23
2.1.4. Son 4 tipos de organizaciones (Likert, 1967)	24
2.2. Desempeño laboral	27
2.2.1. Escala de valoración laboral y mejoramiento continuo	28
2.2.1.1. Consideraciones generales	28
2.2.1.2. Objetivos de un sistema de evaluación laboral	31
2.2.1.3. Definición de escala de valoración laboral	33
2.3. Definición de términos	38
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	40
3.1. Diseño de la investigación	40
3.2. Población y muestra de estudio	40
3.3. Instrumentos y equipos	43
3.4. Variables de estudio y operacionalización de variables	44
3.5. Métodos y técnicas de recolección de datos	46
3.6. Procesamiento y análisis de datos	47

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	48
4.1. Tratamiento estadístico, análisis e interpretación	48
4.1.1. Tratamiento estadístico de los tipos de clima organizacional	48
4.1.2. Tratamiento estadístico de los estilos de desempeño laboral	52
4.1.3. Determinación de dependencia entre el clima organizacional y el desempeño laboral	56
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	61
5.1. Verificación de hipótesis	61
5.1.1. Primera sub hipótesis	61
5.1.2. Segunda sub hipótesis	62
5.1.3. Hipótesis general	64
CONCLUSIONES	66
RECOMENDACIONES	67
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	69
ANEXOS	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Dimensiones	22
Figura 3: Clima organizacional – trabajadores administrativos UNJBG	
Tacna	49
Figura 4: Desempeño laboral – trabajadores administrativos UNJBG	
Tacna	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Puntajes por factor	37
Tabla 2: Personal administrativo de la UNJBG – TACNA	41
Tabla 3: Distribución de la población y la muestra	42
Tabla 4: Tipos de clima organizacional	49
Tabla 5: Estilos de desempeño laboral	52
Tabla 6: Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral	56

RESUMEN

A través de los años, instituciones de educación superior como la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann han superado diferentes etapas, escenarios que en ocasiones la han dejado a un paso del colapso organizacional. Intervenciones de la ANR en el gobierno autónomo de la primera casa superior de estudios de Tacna, hacen suponer que se llegó al límite de las posibilidades de reordenar internamente las áreas críticas. Es así que el 2009, la principal presunción de los gobernantes de turno fue permanecer el mayor tiempo en el poder, lo cual trajo consigo inestabilidad académica, administrativa y un clima organizacional que conllevó a una especie de efecto espiral en las actividades regulares de la universidad. En la presente tesis se determinó el grado de influencia del clima organizacional en el desempeño laboral para conocer la forma en que interactúa uno con el otro y su efecto durante este tiempo en el cual se vivieron momentos de desconcierto e insatisfacción. Así mismo la investigación concluye que El tipo de clima organizacional que prevalece en la UNJBG es el AUTORITARIO PATERNALISTA; el nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNJBG es “medio”; y que el clima organizacional no influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la UNJBG según el estudio estadístico realizado.

ABSTRACT

Through the years, institutions of higher education as Jorge Basadre Grohmann National University have been overcome various stages and scenarios that have often left it to a step of organizational collapse. ANR interventions in self-government of the first upper house of studies in Tacna, supposed that it reached the limit of the possibilities of internally reorder the critical areas of the organization. Thus, in 2009, a scenario in which the main presumption was to stay in the power as long as it was possible, which brought academic, administrative and organizational climate of instability that led to a kind of effect spiral in the regular activities of the university. In this thesis, determined the degree of influence of organizational climate versus job performance to know the influence and how they interact with each other and their effect during this time in moments of confusion and dissatisfaction lived. Likewise, the research concludes that the type of organizational climate prevailing in the UNJBG is PATERNALISTIC Authoritarian; the average level of job performance of administrative workers UNJBG is "medium"; and organizational climate does not affect the job performance of workers UNJBG according to the statistical study.

INTRODUCCIÓN

La actualidad de los negocios nos exige que en toda institución pública y privada exista un síndrome de búsqueda de la excelencia. En esa premisa existen muchos factores que intervienen para que esta se dé acorde con lo esperado o se fracase en el intento.

Entonces, factores como el clima organizacional o el tipo de gobierno jerárquico que se vive en la empresa pueden afectar o no directamente a otras variables gravitantes como el desempeño laboral y que son el reflejo al final de la forma en que las organizaciones conviven con sus interactuantes o clientes.

Es así que es importante conocer y evaluar estos factores para poder corregir sobre la marcha algunos escenarios que no se presentan óptimos para el desarrollo y avance de la empresa en la cual uno labora y que incompatibilidades entre ellas pudieran ocasionar que áreas importantes no presten una adecuada atención que se verá reflejada a la larga en el prestigio y falta de liquidez de la misma.

El presente trabajo busca hacer un análisis de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann en un escenario el cual presentó una

serie de incidentes que condujeron a la inestabilidad laboral, académica y organizacional; y plantearlo como antecedente para evitar debacles institucionales y anarquías que solo nos llevan al fracaso en todas las áreas de sostenimiento y desarrollo.

Haciendo un detallado del contenido tenemos; En el Capítulo I, haremos una descripción de la tesis, veremos sus antecedentes y formularemos el problema; por tanto así mismo determinaremos su objetivo general y objetivos específicos, justificaremos la investigación y plantearemos la hipótesis y sub hipótesis. En capítulo II, trataremos el marco teórico de la tesis, basándonos en las dos variables de estudio que son; el clima organizacional y el desempeño laboral, para culminar el mismo con la definición de términos. En el Capítulo III, dentro del marco metodológico veremos el diseño de la investigación, la población y muestra de estudio, los instrumentos y equipos, las variables de estudio y su operacionalización, métodos y técnicas de recolección de datos y el procesamiento y análisis de datos. En el capítulo IV, Vemos los resultados de la investigación dando tratamiento estadístico, analizando e interpretando los mismos. Finalmente en el Capítulo V, discutimos y hacemos la verificación de la hipótesis y sub hipótesis. Adicionamos las conclusiones, recomendaciones, la referencia bibliográfica y los anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. DESCRIPCIÓN

La presente tesis, determina la influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann en el período 2009 y un aporte para la actualidad.

Entre los años 2008 y 2011, la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann atravesó una crisis institucional, debido a la falta de autoridades elegidas (del estamento docente), debido a que no existía un consenso entre las facciones políticas dominantes, clásicas en toda institución de esta índole, las que al contrario de conciliar buscan

imponer sus ideas y/o candidatos, derivando todo esto en una sucesión de autoridades interinas sin la capacidad ni convicción de solucionar problemas inmediatos, entre otros, como los que aquejan a los trabajadores administrativos de la institución. Es así que llegamos a una nueva intervención de la ANR, lo cual no hace más que corroborar la crisis existente, sin embargo el escenario no cambia en cuanto a la indiferencia para la solución de problemas antes mencionados.

Es así que ante la falta de soluciones inmediatas a los problemas mínimos de los trabajadores administrativos, sumada a una falta de capacidad de diálogo por parte de las autoridades, o simplemente el hecho de que si las tratativas están avanzadas viene el cambio de autoridad interina trayendo consigo el reinicio de las mismas desde cero, da por consecuencia la toma de acciones de fuerza como huelgas indefinidas, marchas dentro de la Institución, plantones en lugares estratégicos de la universidad (áreas críticas), entre otros, que entorpecen el normal funcionamiento administrativo.

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.

1.1.2. ANTECEDENTES

- **Investigaciones iniciales del Clima Organizacional.**

Los estudios pionero, (Soto, 2005), sobre clima organizacional surgieron en los Estados Unidos en la década de 1960. (Foreman & Von, 1964) enfocan los problemas de conceptualización y medición del clima organizacional comparándolo con los estudios sobre comportamiento individual realizados en el área de

psicología. En realidad los estudios de los dos autores refiéranse a las variaciones ambientales y al comportamiento organizacional. Ellos señalan que el ambiente interno o medio específico percibido, conforma lo que se ha denominado cada vez más frecuentemente "clima organizacional". Este aunque se refiere a propiedades o características que se encuentran en el ambiente de trabajo, puede ser pensado como la personalidad de la organización, tal como es visto por sus miembros y que presumiblemente afecta el subsecuente comportamiento. El ambiente interno percibido, o clima organizacional, interactúa con las características individuales para determinar el comportamiento. De aquí que la conducta de los individuos no nace solo de sus características individuales sino que también es influenciada por la situación total en la que se encuentra.

- **Investigaciones de Clima Organizacional en el Perú**

Sánchez, (2005), en el tema de gestión universitaria, clima y comportamiento organizacional como perspectiva en el estudio de las instituciones educativas, en este caso de las universidades, es relativamente nuevo. A pesar de haber algunos estudios sobre Clima Organizacional en implicancia a otras variables, el tema mencionado en referencia al desempeño laboral, considerando los indicadores a tomar en cuenta, podemos concluir que la investigación reúne las características y condiciones suficientes para ser tipificada como inédita y original.

En la actualidad, se están produciendo en diferentes foros nacionales e internacionales un profundo debate en torno a los cambios que la universidad viene atravesando en los últimos años. Los foros no hacen más que recoger una tendencia ya declarada por la propia UNESCO (1998) al afirmar que en la educación superior observa una creciente demanda acompañada

de una diversificación económica de las comunidades. Todas estas tendencias han sido analizadas desde muy diferentes perspectivas e instancias y han sido objeto de innumerables eventos y foros de especialidades. De ellos podemos destacar el Simposio de la Universidad Peruana: “Un Compromiso Compartido”, llevada a cabo el 26 de junio del 2001. Cabe señalar también el II Encuentro Universitario, desarrollado en la sede de la Asamblea Nacional de Rectores, que concitó la atención de las autoridades y docentes de las universidades del país. Localizamos tres investigaciones en el campo de la salud, la primera titulada la “Cultura y el Clima Organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología”; que tuvo como objeto principal destacar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal en el Sector Salud, específicamente en el Instituto de Oftalmología (INO).

Concluye que la cultura orienta todos los procesos administrativos de la institución y determina el clima organizacional de la misma, recomendando a la Dirección General de la Institución gestionar un programa de cambio cultural que permita lograr un mayor compromiso de los grupos de referencia que lo integran.

La segunda investigación encontrada trata sobre el “Clima Organizacional“, se localizó en el Centro de Salud “Manuel Bonilla” (DISA I Callao/Red Bonilla - La Punta. El estudio se aplicó a 100 empleados y se concluyó que no se evidenciaban mayores problemas en el clima organizacional del Centro, las deficiencias encontradas se derivaban de una falta de motivación con el personal por considerar que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos devengados no corresponden con el esfuerzo demostrado en el trabajo, el pensar que no todos son premiados de la misma forma. Concluyen las autoras del estudio que otro factor que influye en la

fuentes de insatisfacción laboral es la cantidad de roles que cumple el profesional de la salud, especialmente los médicos que además de sus cargos respectivos, tienen otros que lo apartan de sus verdaderas responsabilidades y funciones. Por último concluye expresando que se evidencia el alto incremento de las motivaciones al logro, ya que este personal encuentra oportunidades de poder desarrollar sus aptitudes y progreso personal. De igual manera se aprecia una alta motivación de afiliación por cuanto se sienten orgullosos de pertenecer al centro y se identifican con él.

Una investigación periodística del Diario “El Comercio”, publicada el domingo 01º de mayo del 2005 a propósito del “Día del Trabajo” en el Perú, señala que: “La mayoría de empresas aún no valora el factor humano en toda su magnitud”, incluye un artículo sobre: “Un mejor clima laboral repercute directamente en una mayor rentabilidad”. Por tanto un clima laboral diferente, por un lado jefes con credibilidad que respetan a sus subordinados y que suelen ser imparciales en sus

decisiones y por el otro, trabajadores que sienten orgullo de su empresa, donde reina la camaradería; no crean que lograr está maravilla es solo cuestión de proponérselo. El Great Place to Work Institute Perú – GPTW- es una organización que evalúa los mejores ambientes de trabajo del mundo quien sostiene que se trata de un complejo proceso que toma tiempo y que implica la creación de una cultura y un clima organizacional ad hoc.

- **Investigaciones de Clima Organizacional en las Universidades**

Arteaga, (2006), y Padilla, (2005), en su trabajo de investigación: “Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego”, Concluye, entre otros:

“En las habilidades de liderazgo de dirección estratégicas, cohesión, negociación y toma de decisiones la respuesta más común es la de indeterminación. Es decir, los públicos estudiados no reconocen estas habilidades en ellos mismos”. “Con relación a la habilidad importante de motivación y como lo perciben, nuestro público objetivo, rotundamente se manifestó estar en desacuerdo (ED)”. “Sobre que estilo percibe nuestro público objetivo se viene desarrollando en UPAO, podemos decir, que no hay reconocimiento contundente hacia que estilo se desarrolló categóricamente, pero hay una inclinación hacia el estilo de liderazgo directivo. Este estilo lo reconocen tanto docentes, administrativos y alumnos. También hay una incertidumbre o indeterminación en relación si es que el liderazgo está enfocado hacia la persona o hacia la producción”.

1.1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann en el año 2009?

SUB-PROBLEMAS

1. ¿Cuál es el tipo de clima organizacional que prevalece en la UNJBG?
2. ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral que prevalece en los trabajadores administrativos de la UNJBG?

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar el grado de influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNJBG.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer el tipo de clima organizacional que prevalece en la UNJBG.
- Determinar el nivel del desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNJBG.

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se justifica porque nos permitirá conocer el comportamiento de los trabajadores, medido a través de su rendimiento laboral y su respuesta ante situaciones difíciles vividas en el entorno y/o clima laboral y organizacional. Estas situaciones inestables se viven en las diversas instituciones, sobre todo de régimen público. Es así y según estos lineamientos, los resultados de la presente investigación pueden servir de base o consulta para otras investigaciones que busquen confrontar estos factores o variables en pro de buscar mejores respuestas para la solución y crecimiento de las instituciones implicadas.

Así mismo, dentro de lo que es Gestión Empresarial, es importante conocer este tipo de relaciones que implican un comportamiento específico en los trabajadores de una determinada empresa, debido a que son ellos los que definen el buen o mal funcionamiento de los procesos operativos de la misma, y por tanto su marcha eficiente o deficiente, lo que determinará en el análisis si el jefe a cargo hizo o no una buena gestión.

1.4. HIPÓTESIS

1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

El clima organizacional autoritario – explotador, influye en el bajo desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNJBG.

1.4.2. SUB- HIPÓTESIS

- El tipo de clima organizacional que prevalece en la UNJBG es autoritario - explotador.
- El nivel promedio del desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNJBG es bajo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1.1. DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional, es difícil de definir con precisión. Es más bien algo que se siente, porque está compuesto por fuerzas que no son todas comprensibles (Robins & Coulter, 2005).

Es el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y que se refleja en las relaciones interpersonales.

Los elementos internos y externos que de alguna manera afectan, son:

- Comunicación, Objetivos, Responsabilidad, Beneficios, Participación, Creatividad, Liderazgo, Motivación, Reconocimiento, Patrones de calidad, Otros.

El clima existente diagnostica, con razonable grado de acierto, las causas de las insatisfacciones, las angustias, las frustraciones, las tensiones y las ansiedades (expectativas) que brotan en el ambiente interno de las organizaciones, así como su grado de intensidad y de frecuencia.

El grado de acierto de los programas internos está en función de la adecuación de los diagnósticos efectuados.

Para cambiar el clima de la organización, ésta debe tener capacidad de innovación, es decir, las características siguientes (Da Silva, 2002):

- **Capacidad de adaptación.-** Idoneidad para resolver problemas y reaccionar de manera rápida y flexible ante las exigencias cambiantes e inconstantes del medio ambiente.
- **Sentido de identidad.-** Para conocer y comprender el pasado y el presente, así como comprender y compartir los objetivos de la organización, por parte de todos sus participantes.
- **Perspectiva exacta del medio ambiente.-** Talento para diagnosticar y comprender el medio ambiente.
- **Integración de los participantes.-** Aptitud de la organización para actuar como un todo orgánico.

2.1.2. EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STINGER

Para (Litwin & Stinger, 1978) el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones), de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y reacciones (Gan & Bergel, 2007).

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan, según (Litwin & Stinger, 1978), en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo

(sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). En base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

“El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).”

Se propone la existencia de nueve dimensiones o enfoques a medir que explicarían el clima existente en una determinada empresa. En la siguiente figura se especifican las dimensiones o enfoques:

DIMENSIONES	CONCEPTO
Estructura	Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
Responsabilidad	Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
Recompensa	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
Desafío	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
Relaciones	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados
Cooperación	Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
Estándares	Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
Conflictos	Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, en que aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Figura 1

Dimensiones

Fuente: El clima organizacional de LITWIN Y STINGER (1968)

2.1.3. TIPOS DE CLIMA Y FACTORES QUE LO DETERMINAN

Señalaremos brevemente algunas aportaciones recurrentes que han dado como resultado propuestas de dimensiones del clima institucional que permiten fijar las principales variables de los modelos que perfilan la determinación y medición de su comportamiento en las organizaciones. Tomando como referencia trabajos realizados en el campo del clima organizacional (institucional) por Likert (1961, 1967) podemos retomar cuatro factores fundamentales:

- Contexto, tecnología y estructura.
- Posición jerárquica del individuo y remuneración.
- Factores personales: Personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- Percepción que tienen sobre el clima organizacional los subordinados, los colegas y los superiores.

Complementariamente a estos componentes existen tres tipos de variables que determinan las características de la organización:

- a. **Causales.** Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados desencadenados. Además, este tipo de variables pueden ser modificadas o transformadas.
- b. **Intermedias.** Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una organización. Son los constituyentes de los procesos organizacionales de la empresa.
- c. **Finales.** Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización.

2.1.4. SON CUATRO TIPOS DE ORGANIZACIONES (LIKERT, 1967):

- **Organizaciones Sistema Uno (Autoritario – Explotador):** Likert le aplicó el título de autoritaria explotadora a este tipo de organización. Los directores o líderes no confían en los seguidores. La motivación está

basada en el temor, en las amenazas y en las recompensas ocasionales. La comunicación fluye desde arriba hacia abajo, y la poca que fluye hacia arriba tiende a ser imprecisa y distorsionada. Los objetivos se imponen desde lo alto que es también donde se toman las decisiones importantes.

- **Organizaciones Sistema Dos (Autoritario - Paternalista):** A este tipo de organización se llama autoritaria benevolente. Los líderes y seguidores presentan una relación “dueño – sirviente”. Existe cierto compromiso de los seguidores, al menos algo más que en el sistema uno. Hay más recompensas, y la comunicación hacia arriba es mejor. La relación entre líderes y seguidores se describe mejor como paternalista.
- **Organización Sistema Tres (Participativo - Consultivo):** Likert llamó a estas “forma consultiva” de organización, porque los líderes están claramente en

control, pero los seguidores son consultados antes que realmente tomen las decisiones. La comunicación hacia arriba es precavida y desagradable, y la información no se ofrece libremente.

- **Organizaciones Sistema Cuatro (Participativo - Grupal):** Likert describía a este tipo de organización como participativa. Los líderes confían en los seguidores y creen que los empleados trabajan seriamente para alcanzar los objetivos organizativos. La comunicación es precisa y fluye vertical y horizontalmente. Los objetivos se formulan de un modo participativo por las personas que se verán directamente implicadas en la toma de decisión y en la consecución de los objetivos.

2.2. DESEMPEÑO LABORAL

Quintero, Africano & Faria, (2008), y Chavenato, (2000) nos dicen 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".

Otros autores como (Milkovich y Boudrem 1994), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, crecer sin usar más capital y responder a las amenazas y oportunidades de la economía. Parte de estas tendencias actuales es el Outsourcing que se define como la externalización de determinadas actividades, para la mejora radical de los procesos en los que internamente no se tengan especiales capacidades, es decir, cuando una organización transfiere alguna actividad, que no forma parte de sus habilidades

principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales se entienden todas aquellas funciones que forman el negocio central de la empresa.

2.2.1. ESCALA DE VALORACIÓN LABORAL Y MEJORAMIENTO CONTINUO

2.2.1.1. Consideraciones Generales:

Rodolfoli, (2008), refiere que en los procesos laborales, las empresas exitosas buscan siempre reconocer a los mejores empleados partiendo de criterios la mayoría de las veces altamente subjetivos, de ahí que en los últimos años y gracias al desarrollo que han tenido los departamentos de Recursos Humanos o Desarrollo Organizacional, se han creado instrumentos dirigidos a evaluar el desempeño o ejecutoría de los trabajadores para así poder otorgar los reconocimientos o refuerzos positivos que cada organización considere pertinente.

Todo sistema de evaluación, posee en sí mismo un grado mayor o menor de subjetividad en tanto que se aplica según el criterio de aquel que ejecuta dicho sistema. Es decir, los instrumentos que se elaboren pueden ser mejores empero, dependerá de quien lo utilice, el que sea más o menos objetivo; sin embargo partimos del criterio de que todo instrumento debe buscar siempre su perfección brindándole a quien lo utilice la oportunidad de no obviar la subjetividad a la que hacíamos referencia, sino que mas bien la tenga siempre presente en aras de tratar de minimizarla.

En el caso de los procesos de evaluación de méritos, de desempeño, de rendimiento laboral y otros nombres que se le han dado, y que en su esencia lo que pretenden es evaluar al trabajador en la ejecución de sus labores, existe por lo tanto un nivel de subjetividad que puede ser menor o mayor dependiendo de varios de los elementos que intervienen en dicho proceso, tales como el evaluador, el evaluado, el instrumento utilizado

donde se puede señalar la redacción, facilidad de uso, el período de tiempo que se evalúa, la validación estadística del puntaje y la forma en cómo se estableció el mismo, o sea como se le dio el peso relativo a cada factor. También se pueden considerar otros aspectos tales como los procesos de capacitación y homologación de criterios en los evaluadores y evaluados, la recopilación de la información, la fijación de objetivos si es que los hubo, la validación previa, etc.

En ese sentido es responsabilidad central de un Departamento de Desarrollo Organizacional el establecer con claridad cuáles son los factores o variables que pueden incrementar la subjetividad para tomar medidas atinentes que disminuyan al máximo dicho factor, de ahí que el implementar un sistema de este tipo no sea tarea fácil, sino mas bien sea un proceso difícil en el cual pueden surgir con gran facilidad las más diversas y coloridas críticas que tienden a desmotivar la realización de un buen trabajo.

2.2.1.2. Objetivos de un sistema de evaluación laboral

Normalmente las empresas que utilizan sistemas de evaluación laboral se pueden fijar varios objetivos, entre los más nombrados son:

- Motivar al trabajador para que mejore el desempeño.
- Convertirse en un instrumento que determine los incrementos salariales.
- Brindar elementos para la planificación profesional de los trabajadores.
- Determinar áreas de capacitación para el personal.
- Coadyuvar en la fijación de objetivos para el trabajador.
- Proceso de traslados, despidos y/o eliminación de empleados de bajo rendimiento.
- Establecer instancias de comunicación y retroalimentación entre jefes y trabajadores.

- Y por supuesto, el evaluar al trabajador con la mayor objetividad posible dentro de una perspectiva de mejoramiento continuo.

Sin embargo, muchas veces se fijan algunos objetivos que terminan siendo contradictorios entre sí, como por ejemplo pretender motivar al personal y a su vez utilizarlo como fuente de información para los incrementos salariales. Y son contradictorios, en tanto que muchas veces al aplicarse estos instrumentos se generan procesos de discusión entre el evaluador y el evaluado cargadas de subjetividad en donde lo que se puede estar defendiendo no es la mayor o menor motivación sino más bien el menor o mayor salario o la posibilidad real del despido bien o mal intencionado.

2.2.1.3. Definición de escala de valoración laboral

Es un instrumento por medio del cual el jefe y su colaborador en forma conjunta trabajan definiendo los factores de éxito de su área y la forma en cómo van a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Luego de ello se establece un proceso que posibilite dar un seguimiento continuo a lo establecido en aras de alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia en la labor del colaborador y el equipo de trabajo en su conjunto.

Objetivos generales del instrumento

Coadyuvar a alcanzar una cultura organizacional de cambio, que posibilite a las personas y a la organización estar en un proceso permanente y continuo de mejoramiento en su entorno competitivo.

Contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos establecidos de la empresa, por medio de un instrumento objetivo que brinde elementos cognitivos y pragmáticos tanto a los jefes como a los colaboradores, para el desarrollo permanente de la persona y del equipo de trabajo.

Objetivos específicos

- Convertirse en un instrumento objetivo de evaluación de la labor desarrollada por cada trabajador.
- Generar instancias permanentes de comunicación entre los jefes y sus colaboradores para evaluar tanto el desempeño de éste último como del equipo de trabajo y su crecimiento personal.
- Generar información continua y pertinente sobre la valoración laboral del colaborador, de tal forma que se posibilite conocer y aprovechar

las fortalezas y modificar las debilidades en un proceso de mejoramiento continuo.

- Establecer estrategias personalizadas de crecimiento y de desarrollo personal de cada trabajador.
- Posibilitar el mejoramiento en el servicio tanto a clientes externos como internos.

Áreas de evaluación

Las áreas generales de evaluación en una empresa de servicios que se sugieren son las siguientes:

1. Satisfacción al cliente externo
2. Labor de equipo
3. Liderazgo constructivo
4. Logros laborales
5. Crecimiento personal

Puntaje de las áreas

Cada una de estas áreas deberá contar con un puntaje diferenciado en función de:

1. El evaluado
2. Los objetivos del departamento o equipo de trabajo
3. El tiempo sujeto a evaluación y el seguimiento que se ha mantenido en este período

Como indicamos este puntaje será variable y podrán establecerse modificaciones para períodos diferentes, o en su defecto considerarse o no uno o varios de los factores que pueden señalarse para cada área, todo ello de común acuerdo entre el evaluado y el evaluador.

Dependiendo de cada uno de los tres factores anotados, para lograr la superación, así será el porcentaje que se otorgara a cada uno de ellos, por ejemplo:

Tabla 1

Puntajes por factor

Factor	Porcentaje
Satisfacción al cliente externo	30
Labor de equipo	15
Liderazgo constructivo	25
Logros laborales	20
Crecimiento personal	10
Total	100%

Fuente: Escalas de Valoración del Rendimiento Laboral (Internet)

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- *Outsourcing*: Asesoría y ejecución de terceros (externa) para ciertas actividades de la empresa.
- *Externalización*: Intervención de entes ajenos al entorno organizacional.
- *Atingentes*: Concerniente al tema en mención.
- *Satisfacción al Cliente externo*: Grado de atención al usuario final en el cual el cliente se encuentra satisfecho del servicio brindado por una organización.
- *Labor de equipo*: Es el trabajo mancomunado en pro de la consecución del objetivo primordial de la organización.
- *Liderazgo constructivo*: Es el nivel de ascendencia de una persona hacia el grupo en el cual este es el conductor del equipo influyendo positivamente en todas sus actividades, por tanto construyendo positivamente en pro de alcanzar las metas de la empresa.
- *Logros laborales*: Son los avances personales de cada trabajador, los cuales son mérito a su esfuerzo y dedicación por el trabajo en su función específica como en coadyuvar a la buena performance de la de los demás.

- *Crecimiento personal:* Es el ensalce de las virtudes de cada persona, y que salen a relucir para beneficio del equipo de trabajo y por tanto de la institución.
- *Cultura organizacional:* Son todos los hábitos, costumbres y formas de realizar las diversas actividades que componen el quehacer diario en una empresa. Esta contiene así mismo factores como el clima organizacional, clima laboral, entre otros.
- *Retroalimentación:* Es el constante flujo de información positiva entre los componentes de un equipo de trabajo (jefes y trabajadores) que suma en la consecución de resultados positivos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Es descriptivo –explicativo, no experimental, cualitativo y de corte transversal debido a que las variables en estudio se medirán una sola vez, sin importar cuánto tiempo demore la investigación (Cabrero & Martínez, 2008).

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO

- **Población y muestra:**

La **población** son todos los trabajadores administrativos (N = 354) de la UNJBG de todas las dependencias (entre nombrados y contratados), como podemos observar en la tabla 2.

Tabla 2

Personal Administrativo de la UNJBG - TACNA

DEPENDENCIAS	TOTAL DE TRABAJADORES
<i>Rectorado</i>	51
<i>Vicerrectorado Académico</i>	53
<i>Vicerrectado Administrativo</i>	77
<i>Órganos Descentralizados:</i>	33
<i>EN FACULTADES Y ESPG. :</i>	140
TOTAL	354

Fuente: Oficina de Personal – Planillas Dic. 2009

El tamaño de muestra se obtiene aplicando la siguiente

ecuación (Montgomery, 1996):

$$n = \frac{z^2 NPQ}{\epsilon^2 (N - 1) + z^2 PQ}$$

Donde:

N = población (354)

Z = 1,96 (95% confianza estadística)

p = q = 0,5 (probabilidad de éxito y/o fracaso)

E =0,05 (error)

n= 184 (tamaño de muestra)

Se diseña una muestra probabilística estratificada. A continuación presentamos la siguiente tabla 3 de distribución de la población (Hernández, Fernández & Baptista, 1997):

Tabla 3

Distribución de la población y la muestra

DEPENDENCIAS	TOTAL	MUESTRA
Rectorado	51	26
Vicerrectorado Académico	53	28
Vicerrectorado Administrativo	77	40
Órganos Descentralizados	33	17
EN FACULTADES Y ESPG.	140	73
TOTAL	354	184

Fuente: Elaboración propia

Las personas a ser elegidas para la entrevista en cada dependencia, se determinó de acuerdo a la conveniencia considerando la confiabilidad de las respuestas, tomando en cuenta el factor “afinidad” con el ejecutante del proyecto.

Así mismo podemos definir que, especificando la dependencia: FACULTADES Y ESPG; podemos deducir que de 73 encuestados, considerando 15 facultades más la Escuela de Posgrado (16 dependencias en total); se encuestará en 9 de ellas a 5 personas y en las 7 restantes a 4. Todo bajo el mismo factor de “afinidad” para asegurar la confiabilidad de las respuestas.

3.3. INSTRUMENTOS Y EQUIPOS

- Dentro de la técnica de la encuesta, usaremos el instrumento del Cuestionario estructurado (*formatos especificados en los anexos 1 y 2 adjuntos al presente*).

3.4. VARIABLES DE ESTUDIO Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (Barrosa, 2008):

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<p style="text-align: center;">Variable Independiente</p> <p style="text-align: center;">Clima Organizacional</p>	<p>1. Clima tipo Autoritario - Explotador: La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización y se distribuyen en forma descendente. Los empleados trabajan en una atmósfera de miedo, castigos, amenazas, a veces recompensas. Las comunicaciones dirección - empleados se limita a órdenes e instrucciones específicas.</p>	<p>1. Fuerzas motivacionales, se refiere a la confianza o desconfianza, miedo, temor, actitudes hostiles, castigos, amenazas, recompensas u otros que puedan inducir a realizar una acción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Su Jefe inmediato no le da la confianza para realizar sus funciones. o Su Jefe de Unidad le infunde temor.
	<p>2. Clima tipo Autoritario - Paternalista: La dirección tiene 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 en los escalones inferiores. La dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados, mas da la impresión de un ambiente estable y estructurado.</p>	<p>2. Condescendencia, está definido por órdenes inducidas en forma amable, manejo de necesidades sociales u otros que puedan aparentar un ambiente estable y estructurado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Su jefe lo trata y da órdenes con amabilidad. o Considera adecuado el ambiente de trabajo y el nivel de exigencia por parte de su jefe.
	<p>3. Clima tipo Participativo - Consultivo: Las decisiones se toman generalmente en la cima, mas se permite a los subordinados algunas en niveles inferiores. La dirección tiene confianza en sus empleados, la comunicación es descendente, las recompensas, los castigos ocasionales; se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.</p>	<p>3. Comunicación, considerado como valor importante, brindando a los subordinados y empleados la oportunidad de participar en las decisiones de acuerdo a su entorno y nivel de acción. Recompensas y castigos moderados crean la idea de satisfacción y estima.</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Su jefe escucha y analiza las ideas que le brindan los empleados y permite su intervención dentro de sus niveles de acción. o Considera que el sistema de trabajo es participativo.
	<p>2. Clima tipo Participativo - Grupal: Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización e integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, la relación entre dirección y personal es buena, la comunicación es ascendente y/o descendente, también lateral; los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza con los superiores.</p>	<p>4. Integración, como ideal principal y en busca de un clima laboral que permita que los empleados se sientan reconfortados y seguros de la confianza de sus jefes y directores. Amistad, confianza, participación y búsqueda de objetivos de rendimiento crean un síntoma de satisfacción en todos los niveles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> o La dirección tiene plena confianza en los empleados. o La dirección en la toma de decisiones persigue la integración de la organización en todos sus niveles.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Nivel	Ítems
Variable Dependiente Desempeño Laboral	1. Factores de efecto Externo Laboral: Repercuten directamente en la imagen que la institución da al cliente externo.	1. Satisfacción al cliente externo , se entiende por el hecho concreto de servir al cliente de forma adecuada, donde se sienta confortado por el trato y por el servicio.	Medio	<ul style="list-style-type: none"> ○ Atiende con prontitud y esmero. ○ Resuelve los problemas del cliente. ○ Maneja bien las relaciones. ○ Busca mejorar los servicios brindados.
	2. Factores de efecto Interno Laboral: Repercuten directamente en la forma en que el grupo o equipo de trabajo va a actuar para poder lograr el objetivo.	2. Labor de equipo , capacidad para poder lograr un engranaje correcto en busca del cumplimiento de los objetivos institucionales y la capacidad individual de adherirse a la misma.	Alto	<ul style="list-style-type: none"> ○ Contribuye con el aprendizaje de sus compañeros. ○ Colabora en las labores de sus compañeros cuando le es posible. ○ Se preocupa por alcanzar las metas del equipo. ○ Establece y genera canales de comunicación.
		3. Liderazgo constructivo , donde los empleados sean capaces de lograr ser una especie de líderes, reuniendo alguna de sus características para lograr iniciativa y espontaneidad en el trabajo, maximizando los logros a corto plazo.	Medio	<ul style="list-style-type: none"> ○ Planeación. ○ Delegación. ○ Coordinación. ○ Obtener cooperación. ○ Resolver problemas. ○ Capacitar y enseñar. ○ Motivación. ○ Manejo del estrés ○ Control y seguimiento.
	3. Factores de efecto Interno personal: Son los que tienen una repercusión subjetiva personal y que van haciendo que el trabajador vaya creciendo en forma integral y por tanto haciendo crecer al equipo de trabajo.	4. Logros laborales , todos los reconocimientos que se logran a través de la identificación total con el trabajo.	Alto	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reconocimiento por puntualidad y asistencia total al trabajo. ○ Mejor calificación de parte del jefe inmediato superior. ○ Aplicación de propuestas innovadoras para mayor satisfacción del cliente.
		5. Crecimiento personal , que significa alcanzar la madurez que ayuda a tener el criterio necesario para desenvolverse de forma adecuada en el trabajo.	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ingreso o avance en la carrera administrativa por mérito propio, perseverancia. ○ Dejar de lado malos hábitos. ○ Manifestar siempre una posición positiva ante los problemas.

NOTA: Los niveles de “Desempeño Laboral” vienen calificados de acuerdo a la influencia de la dimensión y el indicador implicado en el mismo. Así por ejemplo los factores de efecto externo laboral, no necesariamente implican un desempeño bueno a pesar de satisfacer al cliente final, ya que pueden ser casos aislados. Los factores de efecto interno laboral, aseguran mínimamente un rendimiento medio con tendencia a mejorar. Finalmente los factores de efecto interno personal, implican aspectos subjetivos, así se da que al implicar logros laborales, amerite que ellos repercuten en el desempeño laboral en forma positiva; pero los de crecimiento personal, implican el hecho de recién estar en ascenso en el logro de los objetivos, por tanto quiere decir que no necesariamente tendrá en principio un desempeño laboral alto o medio, sino que comienza con bajo.

3.5. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El método utilizado fue el inductivo, considerando que nos referimos a una investigación cualitativa, debido a que se tomará registro de datos que están en un contexto estructural y situacional.

La técnica de recolección de datos utilizada fue “la encuesta”, debido a que necesitábamos obtener información directa de los actores de la investigación para conocer sus pareceres.

El instrumento utilizado fue “el cuestionario”, debido a que la situación vivida por los intervinientes es similar en toda la institución, pudiendo aplicar las mismas preguntas a todos.

La encuesta se basa en las variables de estudio sobre las que preguntaremos a la población elegida para conocer sus pareceres al respecto. Estas variables están asociadas a percepciones y estas a su vez a indicadores que son las preguntas a realizar en el cuestionario preparado 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 a comparar: Clima organizacional y desempeño laboral.

Así en el cuestionario 1, se da 4 alternativas que van en valoración del 0 al 3.

En la segunda tenemos una puntuación independiente para cada pregunta de acuerdo a su peso e influencia sobre la variable en cuestión.

3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Se usará la estadística descriptiva para el procesamiento de los datos recolectados, la cual es conveniente para nuestro estudio, debido al origen de los datos a analizar en la Tesis. Así mismo, utilizaremos la prueba de ji – cuadrado, debido a que las variables de estudio no presentan un ordenamiento previo, mas al contrario es arbitraria, de ahí que están tipificadas dentro de una escala nominal.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se va a realizar esta etapa a través del proceso estadístico adecuado para cada caso.

4.1.1. Tratamiento estadístico de los tipos de clima organizacional:

Vamos a revisar estos datos a través de tablas y gráficos con su respectiva interpretación.

Tabla 4

Tipos de clima organizacional

Estilos de “clima organizacional”	Alta dirección	
	Frecuencia	%
Clima tipo autoritario - explotador	57	30,98
Clima tipo autoritario - paternalista	69	37,50
Clima tipo participativo - consultivo	35	19,02
Clima tipo participativo – en grupo	23	12,50
T O T A L	184	100,00

Fuente: Encuesta

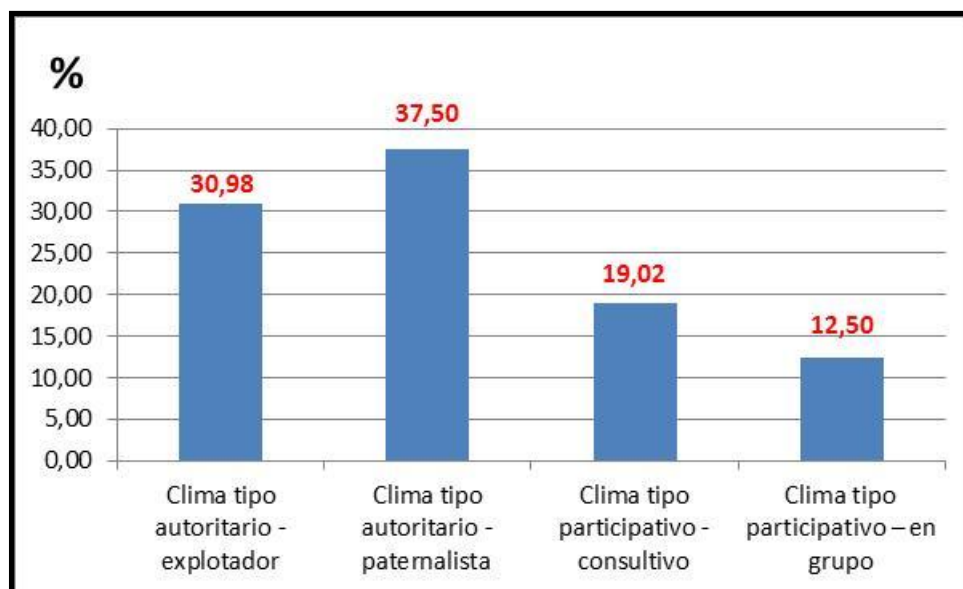


Figura 2

Clima organizacional – trabajadores administrativos UNJBG – Tacna.

Fuente: Tabla 3

Análisis e interpretación de la Tabla 4 y la Figura 2:

En la tabla 4 y la figura 2, se puede observar los datos sobre el tipo de clima organizacional que afrontan los trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann y que según la encuesta aplicada a ellos mismos podemos deducir lo siguiente:

Del total de los trabajadores administrativos encuestados, el 30,98 % opina que se labora bajo un clima organizacional AUTORITARIO – EXPLOTADOR; el 37,5 % opina que estamos bajo un clima organizacional AUTORITARIO – PATERNALISTA; el 19,02 % considera que el clima organizacional es PARTICIPATIVO – CONSULTIVO; y el 12,5 % piensa que trabaja bajo un clima organizacional PARTICIPATIVO – EN GRUPO.

Como podemos deducir y entender de los resultados, el que presenta mayor porcentaje es el clima organizacional AUTORITARIO – PATERNALISTA, que se caracteriza porque la dirección tiene 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

en los escalones inferiores. La dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados, mas da la impresión de un ambiente estable y estructurado. El segundo porcentaje alto lo tiene el clima organizacional AUTORITARIO – EXPLOTADOR, donde la dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización y se distribuyen en forma descendente. Los empleados trabajan en una atmósfera de miedo, castigos, amenazas, a veces recompensas. Las comunicaciones dirección - empleados se limita a órdenes e instrucciones específicas. Con menos porcentajes quedan los climas organizacionales PARTICIPATIVO – CONSULTIVO y PARTICIPATIVO – EN GRUPO, donde existe mayor participación de los trabajadores en las decisiones de la alta dirección y una consulta constante de los procesos y la forma en que se direccionan para lograr los objetivos de la institución.

Se concluye que a criterio de los trabajadores administrativos, el clima organizacional que prevalece en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, es el AUTORITARIO – PATERNALISTA.

4.1.2. Tratamiento estadístico de los estilos de desempeño laboral:

Vamos a revisar estos datos a través de tablas y gráficos con su respectiva interpretación.

Tabla 5

Estilos de desempeño laboral

Estilos de “desempeño laboral”		Trabajadores administrativos de la UNJBG	
		Frecuencia	%
Factores de efecto externo laboral	Satisfacción al cliente externo	65	35,33
Factores de efecto interno laboral	Labor de equipo	21	11,41
	Liderazgo constructivo	39	21,20
Factores de efecto interno personal	Logros laborales	16	8,69
	Crecimiento personal	43	23,37
T O T A L		184	100,00

Fuente: Encuesta

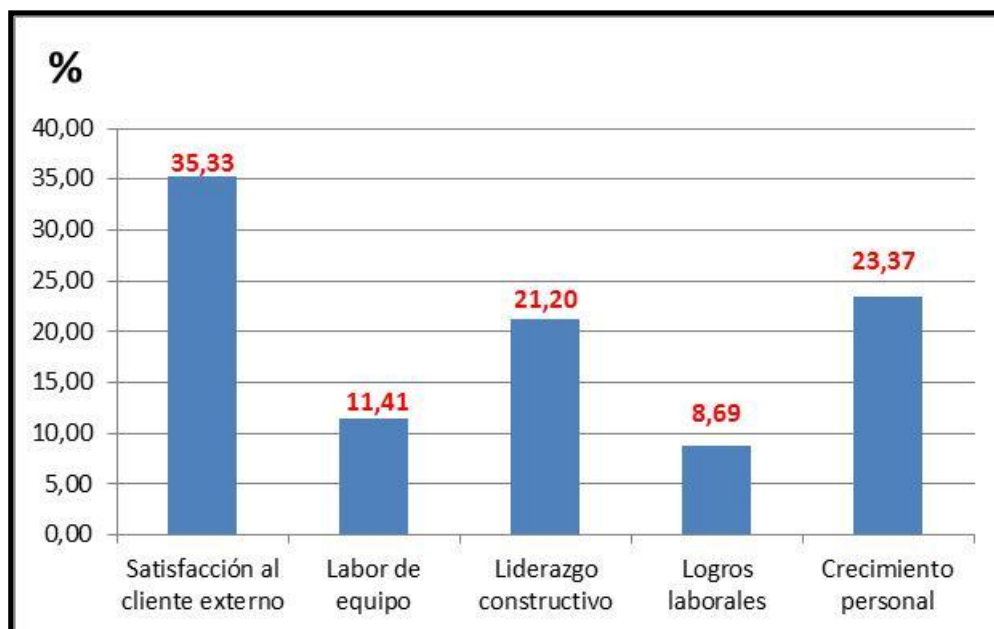


Figura 3

Desempeño laboral – trabajadores administrativos UNJBG – Tacna.

Fuente: Tabla 4

Análisis e interpretación de la Tabla 5 y la Figura 3:

En la tabla 5 y la figura 3, se puede observar los datos sobre el tipo de desempeño laboral que mantienen los trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann y que según la encuesta aplicada a ellos mismos podemos deducir lo siguiente:

Del total de los trabajadores administrativos encuestados, el 35,33 % trata de ejercer un desempeño laboral que beneficie al CLIENTE EXTERNO ofreciéndole cierta SATISFACCIÓN al ser atendido; el 11,41 % opina que se realiza un TRABAJO EN EQUIPO; el 21,2 % considera que existe un LIDERAZGO CONSTRUCTIVO que hace que la atención al cliente sea supervisada por un jefe pero que así mismo este es aceptado por el resto de los trabajadores logrando que la atención en esa oficina sea mejor; el 8,69% se basa en los LOGROS LABORALES conseguidos para justificar o sentirse satisfecho respecto a su desempeño laboral, no midiendo si estos fueron logrados hace mucho o poco tiempo; finalmente el 23,37% busca el crecimiento personal y lo pone como principal arma para lograr un mejor desempeño laboral, esto implica capacitaciones, cursos, profesionalización, etc.

Se puede observar que el que presenta mayor porcentaje es el desempeño laboral que busca la SATISFACCIÓN AL CLIENTE EXTERNO, que se caracteriza porque todos los trabajadores son conscientes de que como institución se debe dar la mejor imagen al

cliente externo que finalmente no está implicado en las desavenencias entre las autoridades y los administrativos. Luego podemos observar que la mayoría de los trabajadores busca el CRECIMIENTO PERSONAL con lo cual según su idea pueden mejorar alternativamente su desempeño laboral ya que su capacidad de resolver problemas crece. Un poco por debajo de este último está el LIDERAZGO CONSTRUCTIVO, que hace que el desempeño laboral sea guiado y supervisado por un jefe que a la vez es aceptado por el grupo haciendo esto positivo para el objetivo final perseguido. Bajo estos tres, se encuentran los desempeños laborales restantes; LABOR DE EQUIPO que hace que todos trabajen por igual, lo que quiere decir que no se da mucho en nuestra institución, así como el de LOGROS LABORALES que basa su desempeño laboral en el hecho de haber realizado o logrado en cierto momento de su trayecto como trabajador ciertos reconocimientos que justifican su buena, regular o mala performance de trabajo.

Se concluye que a criterio de los trabajadores administrativos, el desempeño laboral que prevalece es el que busca la SATISFACCIÓN AL CLIENTE EXTERNO.

4.1.3. Determinación de dependencia entre el clima organizacional y el desempeño laboral:

Vamos a determinar la dependencia que existe entre las variables clima organizacional y desempeño laboral con lo cual determinaremos la influencia de una sobre otra.

Tabla 6

Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral

Estilos de desempeño laboral	Tipos de clima organizacional				TOTAL
	Autoritario explotador	Autoritario paternalista	Participativo consultivo	Participativo en grupo	
Satisfacción al cliente externo	15	22	18	10	65
Labor de equipo	6	10	3	2	21
Liderazgo constructivo	13	16	6	4	39
Logros laborales	5	5	3	3	16
Crecimiento personal	18	16	5	4	43
TOTAL	57	69	35	23	184

Fuente: Encuesta

Se utilizó la prueba estadística de ji cuadrado:

a) Formulación de hipótesis estadísticas:

H_0 : El desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann es independiente del clima organizacional de la institución.

H_1 : El desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann es dependiente del clima organizacional de la institución.

b) Tipo de prueba:

Para este caso se ve por conveniente utilizar la prueba unilateral cola a la derecha.

c) Nivel de significancia:

Asumiremos el nivel de significancia del 5% (0,05).

d) El grado de libertad:

$$GL = (C-1) (F-1) \quad [1]$$

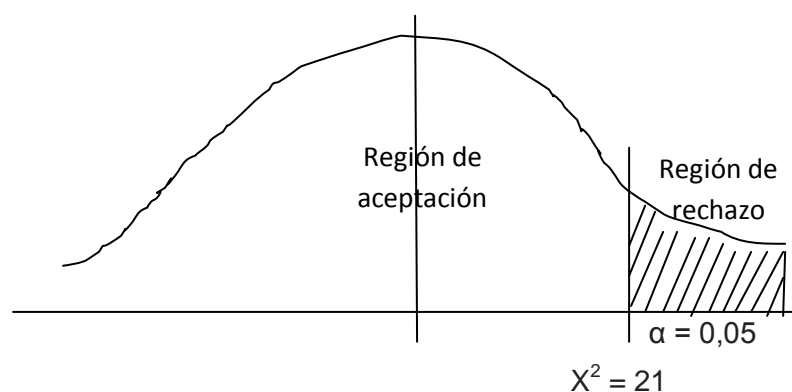
Donde C podemos determinarla por el número de tipos de clima organizacional que hemos dado como posibilidades, y F como el número de estilos de desempeño laboral que se ha contemplado.

$$\text{Luego: } GL = (4-1) (5-1) = 12$$

e) En la tabla para ji cuadrado:

$$\alpha = 0,05 \quad x^2 = 21$$

f) Gráficamente:



Se considera contraste unilateral con cola a la derecha, ya que la hipótesis alternativa cae en el extremo derecho de la gráfica (región crítica), debido a los datos

obtenidos y considerados para aplicar la prueba de ji – cuadrado.

g) Tabla de operaciones auxiliares:

Nro.	Fo	Fe	Fo - Fe	(Fo - Fe) ²	(Fo - Fe) ² /Fe
1	15	20,14	-5,14	26,38	1,31
2	6	6,51	-0,51	0,26	0,04
3	13	12,08	0,92	0,84	0,07
4	5	4,96	0,04	0,00	0,00
5	18	13,32	4,68	21,90	1,64
6	22	24,38	-2,38	5,64	0,23
7	10	7,88	2,13	4,52	0,57
8	16	14,63	1,38	1,89	0,13
9	5	6,00	-1,00	1,00	0,17
10	16	16,13	-0,13	0,02	0,00
11	18	12,36	5,64	31,76	2,57
12	3	3,99	-0,99	0,99	0,25
13	6	7,42	-1,42	2,01	0,27
14	3	3,04	-0,04	0,00	0,00
15	5	8,18	-3,18	10,11	1,24
16	10	8,13	1,88	3,52	0,43
17	2	2,63	-0,63	0,39	0,15
18	4	4,88	-0,88	0,77	0,16
19	3	2,00	1,00	1,00	0,50
20	4	5,38	-1,38	1,89	0,35
TOTAL	184	184,00	0,00	114,87	10,08

Por tanto: $X^2 C = \sum (Fo - Fe)^2 / Fe$ [2]

Luego: $X^2 C = 10,08$

h) Contraste de resultados:

$$X^2 C = 10,08$$

$$X^2 t = 21 \quad \alpha = 0,05$$

$$X^2 C = 10,08 < X^2 t = 21$$

i) Decisión estadística:

Dado que el estadístico ji cuadrado es menor que el valor crítico obtenido en la tabla ($10,08 < 21$), entonces no se rechaza la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa. Por tanto podemos decir, con un nivel de confianza del 95%, que el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann es independiente del Clima organizacional de la institución.

Esto significa que el clima organizacional no ejerce influencia sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la UNJBG.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

5.1.1. PRIMERA SUB HIPÓTESIS:

“El tipo de clima organizacional que prevalece en la UNIBG es el AUTORITARIO EXPLOTADOR”.

Esta primera sub hipótesis se ve contradicha por el resultado de la encuesta realizada a la muestra de 184 trabajadores donde los resultados se pueden observar en la tabla 4 y la figura 2. Observamos que el 37,5 % ha coincidido en que el clima organizacional que prevalece en la UNJBG., es el AUTORITARIO PATERNALISTA, cuyas características son que la confianza de los directivos hacia sus empleados es como la de un amo a un siervo, donde la mayoría de las decisiones se toma en la cima de la pirámide, sin embargo dejan algunas para que los mismos (jefaturas u

otros similares) las asuman, creando un ambiente de colaboración mutua aparente.

Por tanto se rechaza esta primera sub hipótesis.

5.1.2. SEGUNDA SUB HIPÓTESIS:

“El nivel promedio del desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNJBG es bajo”.

Esta segunda sub hipótesis se ve discutida por el hecho de que dentro de los estilos de desempeño laboral tenemos que el que prevalece es el de SATISFACCIÓN AL CLIENTE, donde no necesariamente el trabajador se siente tranquilo por su clima organizacional de trabajo, y tampoco su desempeño debería ser el más óptimo, pero tiene por convicción personal servir al cliente externo de la mejor forma; por tanto no se puede considerar “alto” ni “bajo”, sino “medio” considerado subjetivo y de compromiso con el lugar que le brinda trabajo. Luego los estilos de LABOR EN EQUIPO y LIDERAZGO CONSTRUCTIVO, hablan ya de una organización laboral que se ejecuta bajo un excelente clima organizacional, por tanto su elección reflejaría un alto y/o medio desempeño laboral. Finalmente los estilos de

efecto interpersonal como el de LOGROS LABORALES refleja un desempeño alto por ser el reflejo de haber alcanzado la madurez necesaria para sobresalir dentro de la institución; y el de CRECIMIENTO PERSONAL se consideraría bajo, debido a que es el inicio del alcance de la responsabilidad total y compromiso con el centro de labores, pero que como en todo proceso se inicia con un nivel bajo.

Revisando la tabla 5 y la figura 3, podemos entender que el estilo de desempeño laboral en que coinciden la mayoría de los trabajadores de la UNJBG es el que implica factores de efecto externo laboral y donde se busca la SATISFACCIÓN AL CLIENTE EXTERNO sin importar necesariamente los demás factores personales que pudieran afectar su rendimiento. Por tanto no considerando este estilo como alto ni bajo sino medio cualitativamente hablando, podemos decir que contraviene la hipótesis en cuestión.

Por tanto se rechaza esta segunda sub hipótesis.

5.1.3. HIPÓTESIS GENERAL:

“El clima organizacional autoritario explotador, influye en el bajo desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNJBG”.

Como hemos podido observar en el apartado de **“Determinación de dependencia entre el clima organizacional y el desempeño laboral”**, se ha comprobado que el clima organizacional no influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la UNJBG ya que estadísticamente se determinó que ambas variables son independientes entre sí.

Asimismo ya se concluyó anteriormente que el clima organizacional no es autoritario explotador si no autoritario paternalista, y que el desempeño laboral de los trabajadores administrativos no es bajo sino que mantiene un nivel medio (factores de efecto interpersonal), determinando una satisfacción al cliente externo. De todo esto se puede concluir que: Al existir un clima organizacional autoritario paternalista, esto brinda la suficiente confianza y actitud para que los trabajadores administrativos puedan brindar una

adecuada atención al cliente externo, haciendo en general que el nivel de este sea en promedio “medio”.

Se concluye finalmente que la hipótesis general se rechaza.

CONCLUSIONES

Se concluye:

PRIMERA

El tipo de clima organizacional que prevalece en la UNJBG es el AUTORITARIO PATERNALISTA.

SEGUNDA

El nivel promedio del desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNJBG es “medio”.

TERCERA

Se ha comprobado que el clima organizacional no influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la UNJBG según el estudio estadístico realizado.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

La recomendación principal es que la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann debe evitar cualquier tipo de escenario del que no sea el que genere la mejor sincronía entre las autoridades y los trabajadores administrativos, obteniendo en consecuencia un adecuado clima organizacional y un desempeño laboral óptimo (alto), considerando que es la única forma de mantener a la institución en la palestra de la educación superior de nuestra ciudad; pues a pesar que estas dos variables no guarden una relación directa como lo plasma el presente estudio, es importante su empatía para poder crecer como institución y brindar un mejor servicio en todas las áreas implicadas en una universidad que busca la excelencia.

SEGUNDA

Programar talleres consensuados de estructura organizacional para que los especialistas de las áreas idóneas de la universidad puedan generar estrategias que mejoren en gran medida la misma para evitar

la lucha de poderes que genera el permanencia de una sola línea política.

TERCERA

Finalmente generar incentivos para que los trabajadores de la universidad puedan sentir que ellos son parte principal de la institución y protagonistas de lo que le depara a futuro como primera casa superior de estudios de Tacna.

CUARTA

Como aporte a la solución del problema investigado, proponemos una serie de acciones que aparecen en el *anexo 5*, para mejorar el “clima organizacional” y verlo reflejado como una variable que actúe positivamente sobre el “desempeño laboral”, haciendo de este un punto alto en la evaluación de los indicadores de funcionamiento de la UNJBG.; siendo consciente por parte de los trabajadores administrativos, donde ellos mismos se sientan cómodos con las medidas que las autoridades puedan determinar:

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALEMÁN Marco (1991), "Relaciones Públicas", Editorial Más Comunicación, Lima Perú.
- BLAKE R. y SRYGLEY MOUTON J. (1973), "Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de las organizaciones", Editado en Fondo Educativo Interamericano – México.
- BLANCHARD Kenneth & O'CONNOR Michael (1997), "Administración por Valores", Editorial Norma.
- BOLMAN LEE G., DEAL TERRENCE E. (1995), "Organización y Liderazgo. El arte de la decisión", Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
- BORMANN ERNEST G., HOWELL WILLIANSB (1979), "La comunicación. Un problema de la organización moderna", Ediciones Deusto: Bilbao-España.
- BRETH Robert (1974), "Las Comunicaciones en la Dirección de la Empresa", Editorial Fondo Educativo Interamericano. 235 p.
- BROW W. y MOBERG D. (1990). Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral, Editorial Limusa - México.

- BRUNET L (1999), El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias, Editorial Trillas - México.
- BURKE W. Warner (1988). "Desarrollo organizacional", Ediciones Addison – Wesley Iberoamérica, U.S.A., 197 p.
- CAMPOVERDE AYRES José (1996), "Visión de Líder. Desarrollo Organizacional", Editorial Apoyo.
- CAMPOVERDE AYRES, José. (1990). "El gran cambio: La excelencia es el cambio" - Tomo I, Editorial Técnico Científico S.A. Lima –Perú, 311 p.
- DA SILVA, Reinaldo O. (2002), Teorías de la administración, Internacional Thomson Editores S.A.
- ESTRADA RODRÍGUEZ, Mauro (1998), Motivación del trabajo. México, Editorial Mac Graw Hill Interamericana. 395 p.
- GAN, Federico / BERBEL, Gaspar (2007), Manual de Recursos Humanos: 10 Programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales, Editorial UOC.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. / FERNÁNDEZ COLLADO, C. /BAPTISTA LUCIO, P. (1997), Metodología de la investigación, McGraw-Hill Interamericana de México.

- JUEZ MARTEL, Pedro / DIEZ VEGA, Francisco (1997), Probabilidad y Estadística, Editorial Díaz de Santos.
- MONTGOMERY, C. D. (1996) Probabilidad y Estadística aplicada a la Ingeniería, Editorial Mc. Graw Hill. México 895 p.
- NODA HERNÁNDEZ, M. (2004), Modelo y procedimiento para la medición y la mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- NOGUEIRA, D. et al (2004), Fundamentos para el control de la gestión empresarial, La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- ROBBINS, S. (2000), Comportamiento Organizacional teoría y práctica, 7ma. Edición Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- ROBBINS & COULTER. (2005), Administración, Pearson – Prentice Hall, Octava Edición.
- SALVADOR HERNÁNDEZ, Yudith et al (2003), Diseño y aplicación de un programa para el estudio de Satisfacción del Cliente en el Hotel SuperClubs Breezes Costa Verde, Trabajo de diplomado, Universidad de Holguín. 83 p.

Direcciones electrónicas:

AMAIA ARRIBAS URRUTIA, (2000), “*La importancia de la información interna en la empresa*”. Disponible en internet <http://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000tma/127amaia.html>.

Acceso el 15 de Julio del 2010.

ARTEAGA CHIGNE, Victoria (2006). *Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la institución educativa nacional a del Perú*.

Disponible en internet

<http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/relacion-del-liderazgo-y-las-relaciones-interpersonales.htm>. Acceso el 02 de

Diciembre del 2009.

BARROSO PAOLA, MONOGRAFÍAS.COM (2008), “*Clima*”. Disponible en internet

<http://www.monografias.com/trabajos11/dimclim/dimclim.shtml>.

Acceso el 15 de Diciembre del 2009.

CABRERO GARCÍA Julio, RICHART MARTÍNEZ Miguel (2008), “*Diseño de la investigación*”. Disponible en internet

[http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/apunt_metod_investigac4_4.h](http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/apunt_metod_investigac4_4.htm)

[t](http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/apunt_metod_investigac4_4.htm). Acceso el 7 de Diciembre del 2009.

CANTERA LÓPEZ, Javier (2008). *“Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos”*. Disponible en internet http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/evaluación_de_la_satisfacción_laboral.htm. Acceso el 10 de Junio del 2010.

NIRIA QUINTERO, NELLY AFRICANO, ELSIS FARÍA (2008), *“Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago”*. Disponible en internet <http://www.revistanegotium.org.ve/9/Art2.pdf>. Acceso el 4 de Diciembre del 2009.

RODOLFOLI, MONOGRAFÍAS.COM (2008), *“Acerca de las Escalas de Valoración del Rendimiento Laboral”*. Disponible en internet <http://www.monografias.com/trabajos13/renla/renla.shtml#es>. Acceso el 4 de Diciembre del 2009.

SÁNCHEZ SOTO, Juan M. (2005). *Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades*. Disponible en internet http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2005/sanchez_sj/html/sdx/sanchez_sj.html. Acceso el 02 de Diciembre del 2009.

ANEXOS

ANEXO 1

La presente encuesta está basada en información del texto de consulta en Línea: BARROSO PAOLA, MONOGRAFÍAS.COM (2008), "Clima" [en línea] disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/dimclim/dimclim.shtml> [consulta hecha el 15/12/2009]. La validez de los ítems considerados, se basan en referencias bibliográficas propias de la CITA consultada.

ENCUESTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN DE TACNA

DEPENDENCIA: Cargo:

- Lea cada una de las siguientes preguntas, y conteste la opción que se parece más a la realidad de su trabajo, o sea, **lo que ocurre**, no lo que quisiera que ocurriera.
- Cuando conteste, piense en **su trabajo actual**.
- Una vez que haya completado la encuesta, guárdela en el sobre que se adjunta y péguelo.

La identidad de quien contesta será mantenida en reserva.

Clima tipo Autoritario - Explotador:

1. ¿Su supervisor inmediato le da la confianza para realizar sus funciones?
 - a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. A veces
 - d. Nunca

2. ¿Su jefe inmediato superior le infunde temor?
 - a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. A veces
 - d. Nunca

Clima tipo Autoritario – Paternalista:

3. ¿Su jefe le trata bien, con amabilidad?
 - a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. A veces
 - d. Nunca

4. ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?

- a. Siempre
- b. Frecuentemente
- c. A veces
- d. Nunca

Clima tipo Participativo – Consultivo:

5. ¿Su jefe consulta, escucha y analiza seriamente las ideas que Ud. Le brinda'?

- a. Siempre
- b. Frecuentemente
- c. A veces
- d. Nunca

6. ¿Considera que su jefe es participativo?

- a. Siempre
- b. Frecuentemente
- c. A veces
- d. Nunca

Clima tipo Participativo - En grupo:

7. ¿La dirección tiene plena confianza en los empleados?

- a. Siempre
- b. Frecuentemente
- c. A veces
- d. Nunca

8. ¿La dirección en la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles?

- a. Siempre
- b. Frecuentemente
- c. A veces
- d. Nunca

Fecha : _____

Hora : _____

ANEXO 2

La presente Encuesta está basada en información del texto de consulta en Línea: RODOLFOLI, MONOGRAFÍAS.COM (2008), "Acerca de las Escalas de Valoración del Rendimiento Laboral", [en línea] Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos13/renla/renla.shtml#es> [consulta hecha el 04/12/2009]. La validez de los ítems considerados, se basan en referencias bibliográficas propias de la CITA consultada.

ENCUESTA SOBRE DESEMPEÑO LABORAL EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN DE TACNA

Unidad Orgánica: Cargo:

- Lea cada una de las siguientes preguntas, y conteste la opción que se parece más a la realidad de su trabajo, o sea, **lo que ocurre**, no lo que quisiera que ocurriera.
- Cuando conteste, piense en **su trabajo actual**.
- Una vez que haya completado la encuesta, guárdela en el sobre que se adjunta y péguelo.

La identidad de quien contesta será mantenida en reserva.

1. Satisfacción del Cliente

Sub factor	Máximo	Intermedio	Mínimo
Atiende con prontitud y esmero			
Resuelve los problemas del cliente			
Maneja bien las relaciones			
Busca mejorar los servicios brindados			

2. Labor de equipo.

Sub factor	Máximo	Intermedio	Mínimo
Contribuye con el aprendizaje de sus compañeros			
Colabora en las labores de sus compañeros cuando le es posible			
Se preocupó por alcanzar las metas del equipo			
Establece y genera canales de comunicación.			

3. Liderazgo constructivo.

Sub factor	Máximo	Intermedio	Mínimo
Hace una planeación de las tareas			
Realiza delegación de funciones			
Coordinación			
Obtener cooperación			
Resolver problemas			
Capacitar y enseñar			
Motivación			
Manejo del estrés			
Control y seguimiento			

4. Logros laborales.

Sub factor	Máximo	Intermedio	Mínimo
Reconocimiento por puntualidad y asistencia total al trabajo			
Mejor calificación de parte del jefe inmediato superior			
Aplicación de propuestas innovadoras para mayor satisfacción del cliente			

5. Crecimiento Personal

Sub factor	Máximo	Intermedio	Mínimo
Ingreso o avance en la carrera administrativa por mérito propio			
Dejar de lado malos hábitos			
Manifestar siempre una posición positiva ante los problemas			

ANEXO 3

MATRIZ DE CONSISTENCIA

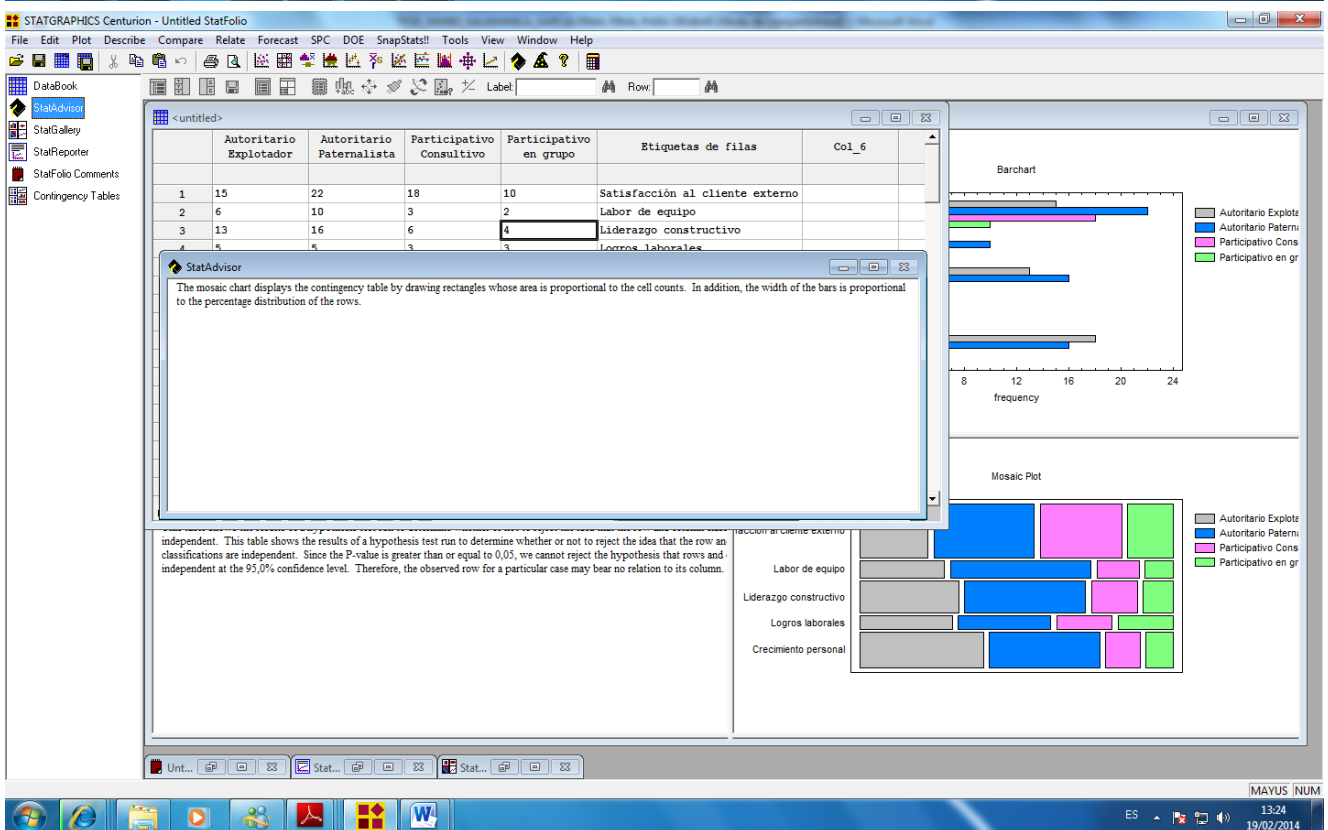
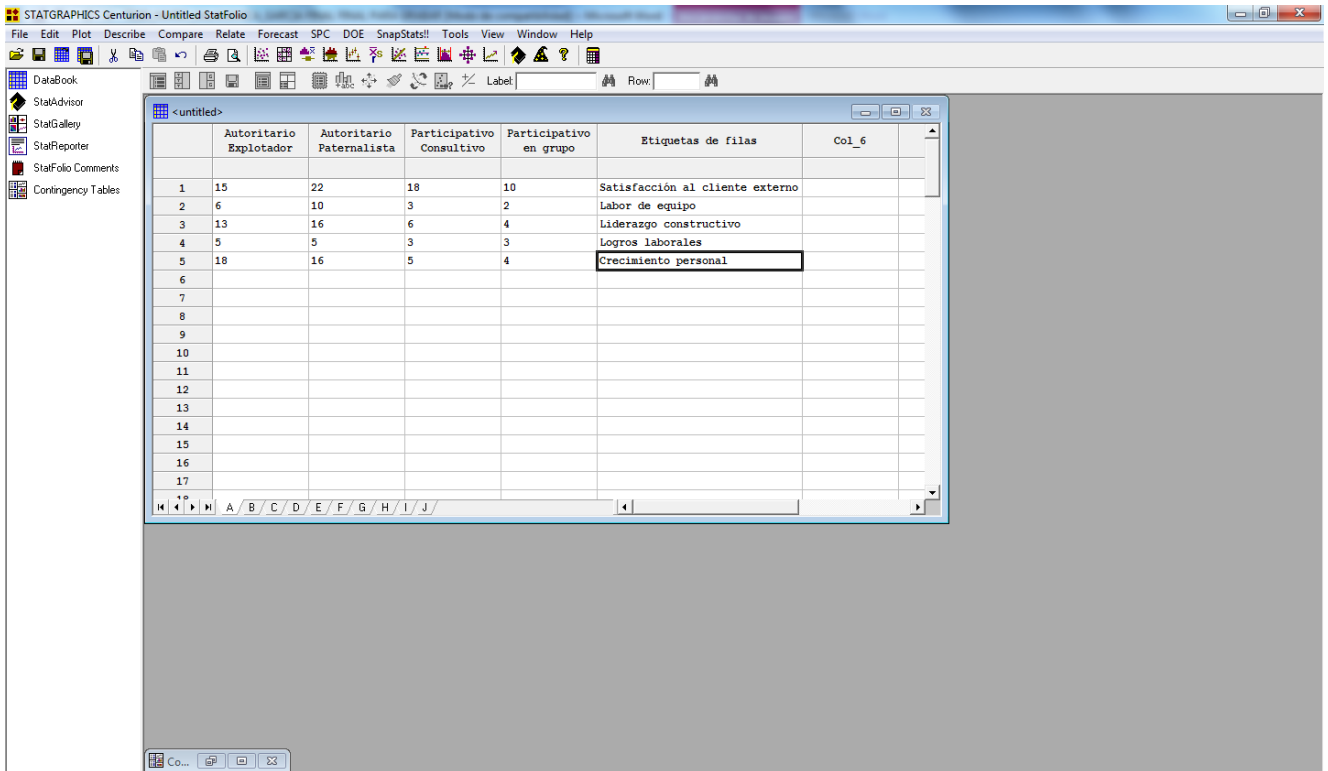
**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA – 2009**

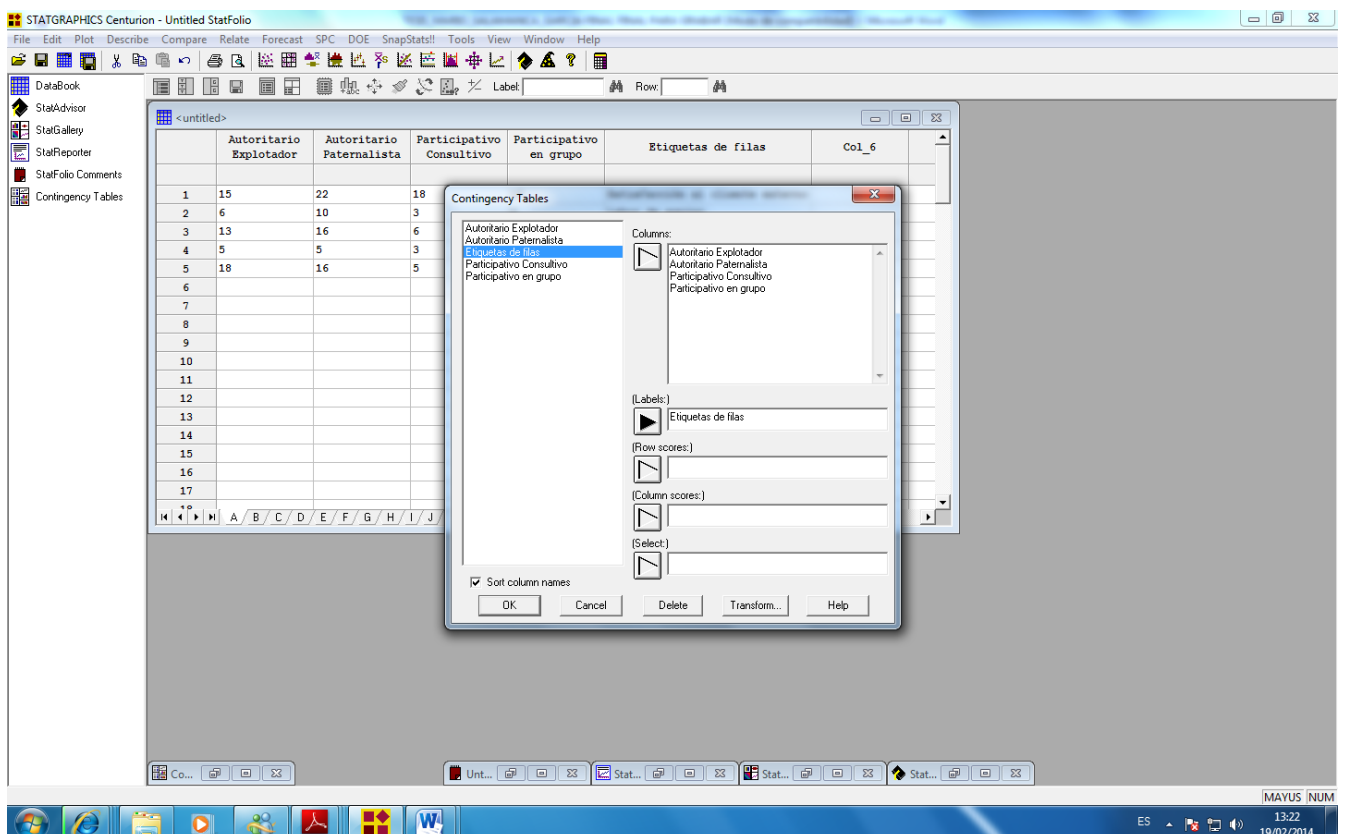
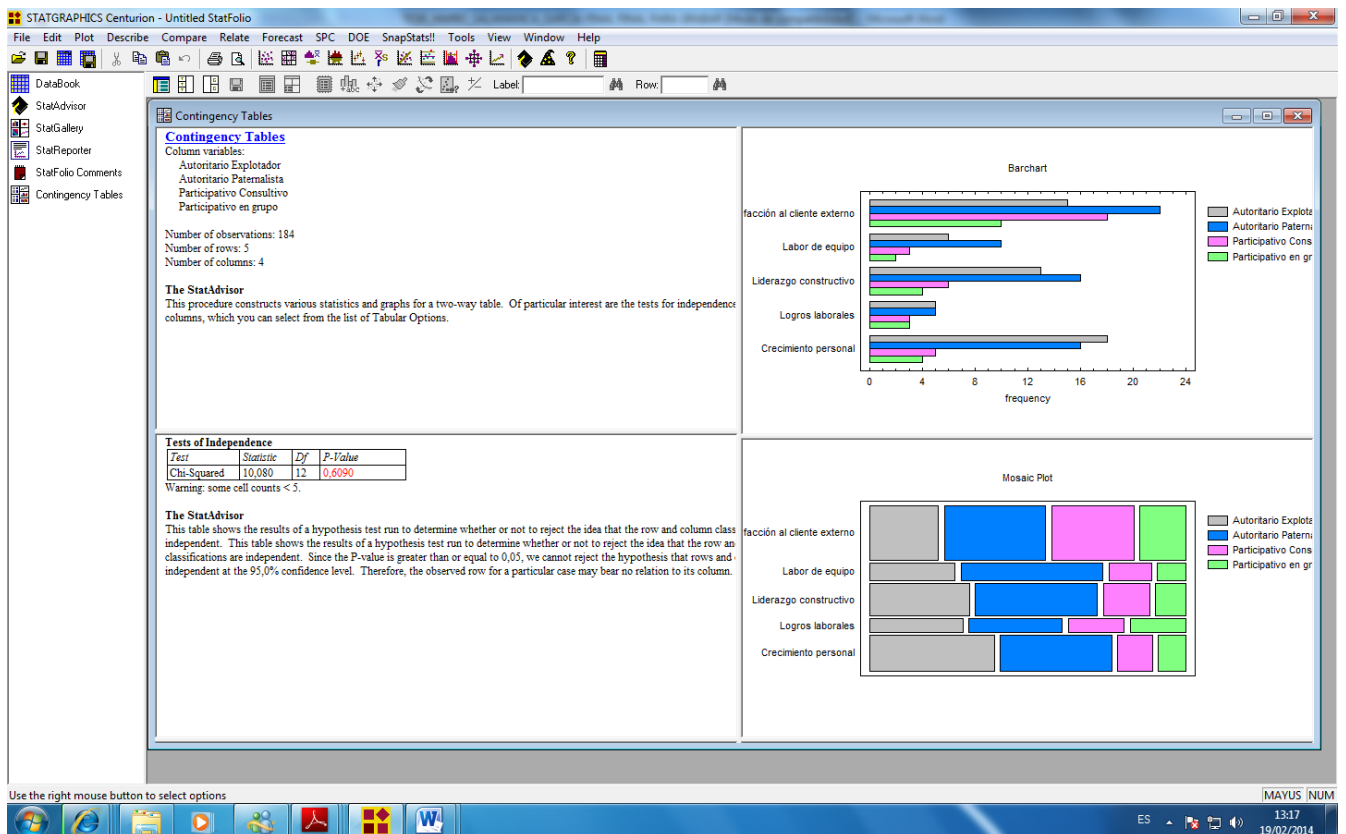
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA	VARIABLES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la influencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann? <p>SUB-PROBLEMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es el tipo de Clima Organizacional que prevalece en la UNJBG.? ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral que prevalece en los trabajadores administrativos de la UNJBG.? 	<p>Determinar el grado de influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNJBG.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Establecer el tipo de clima organizacional que prevalece en la UNJBG Determinar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNJBG. 	<ul style="list-style-type: none"> El clima organizacional autoritario – explotador, influye en el bajo desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNJBG. <p>SUB-HIPÓTESIS</p> <ul style="list-style-type: none"> El Clima Organizacional que prevalece en la UNJBG. Es autoritario – explotador. El nivel promedio de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNJBG. Es bajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de la Investigación <ul style="list-style-type: none"> Descriptivo – explicativo Población y Muestra: La población son todos los trabajadores Administrativos (N = 354) de la UNJBG. La muestra se obtendrá en base a la siguiente ecuación. $n = \frac{z^2NPQ}{E^2(N-1) + z^2PQ}$ <p>Donde:</p> <p>n = 184 (es el número total de la muestra representativa).</p> <ul style="list-style-type: none"> Instrumentos y Equipos Dentro de la Técnica de la Encuesta, el instrumento será el Cuestionario Estructurado. 	<p>Variable Independiente</p> <p>Clima Organizacional</p> <hr/> <p>Variable Dependiente</p> <p>Desempeño Laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fuerzas motivacionales Condescendencia Comunicación Integración <hr/> <ul style="list-style-type: none"> Satisfacción al cliente externo Labor de equipo Liderazgo constructivo Logros laborales Crecimiento personal

El presente cuadro está basado en el estudio realizado y es un resumen de la Tesis y sus partes principales.

ANEXO 4

PANTALLAZOS DE LA PRUEBA JI CUADRADO CON STATGRAPHICS





Los pantallazos arriba presentados, han sido recopilados del desarrollo de la parte estadística del estudio y que han dado como consecuencia los resultados de las pruebas obtenidas con JI CUADRADO aplicado en STATGRAPHICS.

ANEXO 5

ACCIONES A TOMAR PARA MEJORAR LA INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDA NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

MEDIDA	PLAZO	FUNDAMENTO	EFECTO
Aspecto interpersonal (Prioridad 1)			
Reuniones mensuales de coordinación con los trabajadores administrativos para hacerlos partícipes de la gestión	Corto	Las autoridades manejan la universidad desde un entorno cerrado. El hecho de hacer partícipes a todos los que en ella interactúan crea un clima organizacional participativo.	Al involucrar a los trabajadores en la gestión, creamos compromiso para con los objetivos y por tanto mayor esmero en el cumplimiento de las tareas.
Estímulos diversos para los trabajadores más puntuales, a los de mayor rendimiento y/o a los que no faltan.	Mediano	Los trabajadores que se identifican con la institución con hechos como llegar puntuales entre otros, deben ser estimulados para que esto sirva de ejemplo para otros administrativos.	La mayoría de trabajadores aspirarán a estos incentivos. El efecto de esta iniciativa mejorará a todos en diversos aspectos logrando competencia.
Asesoría directa en los cargos de áreas críticas y otras de confianza de personal administrativo especializado en el área.	Largo	Según los cargos de confianza que se asignan a docentes, existen administrativos que trabajan en esas áreas por buen tiempo y conocen el teje y maneje de ellas.	Al poder ser asesores, los trabajadores sentirán que su experiencia en el área es valorada y la revertirán de mejor forma por la confianza brindada.
Aspecto remunerativo (Prioridad 2)			
Incentivos brindados por igual y no categorizados (Productividad RO, productividad RDR).	Corto	Los pagos por remuneración ya son categorizados de acuerdo a administrativo o docente, y entre los mismos administrativos por categorías. Los incentivos siendo pagos adicionales deberían ser por igual.	El sentimiento de igualdad haría que los administrativos se sientan mejor tratados a pesar de las diferencias considerables de sueldo.

Sinceramiento de planillas en fase final, para que los sueldos sean de acuerdo al último PAP. y CAP. Aprobado en la institución.	Mediano	Los sueldos deben ceñirse a los montos que las planillas emiten como topes para cada plaza de la institución de acuerdo al CAP y PAP que se envía al Ministerio de Economía y Finanzas en Lima.	Punto álgido y de disconformidad de los administrativos hacia sus autoridades. Esto podría hacer más cómoda la relación.
Aumento de sueldos para que sean más dignos y que retribuyan adecuadamente los años de servicio en la institución.	Largo	La diferencia entre el sueldo docente y administrativo es considerable. La institución debe solicitar mayor presupuesto para su mejora y aunque no sean iguales crear cierta tranquilidad y conformidad.	Aunque los estándares ya están dados, la búsqueda de una mejora ayudaría a hacer menos notoria esta diferencia al sentir el trabajador la buena intención.
Aspecto laboral (Prioridad 3)			
Dedicación exclusiva a las labores que el cargo amerita y que figura en el MOF. de la universidad.	Corto	Cada uno de los cargos administrativos tiene funciones específicas que cumplir. El que te hagan hacer alguna labor fuera de ellas, crea cierta disconformidad.	Realizar sólo labores específicas, asegura que el trabajador las realice de mejor manera, cumpliendo con lo que más domina sin distracciones.
Eliminación de las líneas jerárquicas medias, dándole al trabajador una función más administrativa y de toma de decisiones.	Mediano	Cuando existen demasiadas líneas jerárquicas sobre un cargo, crea una especie de cuello de botella donde las decisiones pasan por muchas personas, haciendo burocrático cualquier trámite.	El contacto directo con las instancias máximas de cada dependencia de trabajo, asegura la fluidez de las decisiones.
Cargos de confianza de directa injerencia administrativa, deben ser brindados a los trabajadores administrativos con experiencia y estudios.	Largo	Existen cargos de jefaturas de oficinas donde existen administrativos con estudios en la especialidad y experiencia en el área, que merecerían contar con el apoyo para poder dirigir la misma.	Los trabajadores sentirían la necesidad de capacitarse profesionalmente para poder tentar estos puestos.

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

ANEXO 6

CARGOS DE INJERENCIA ADMINISTRATIVA CON POSIBILIDADES DE SER OCUPADOS POR UN TRABAJADOR ADMINISTRATIVO UNJBG – TACNA.

