



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO - SEDE CUSCO, 2019

Tesis presentada por:

Bach: Julia Estefani Delgado Pacheco

**Para optar el Título Profesional De
Licenciado en Administración**

Asesor:

Dr. José Humberto Vega Centeno Villena

CUSCO - PERÚ - 2019



PRESENTACIÓN

Señor decano de la facultad de ciencias económicas administrativas y contables de la universidad andina del cusco.

Señores Dictaminantes:

Dando cumplimiento a las disposiciones establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables, pongo a vuestra distinguida consideración el proyecto de tesis intitulada “Clima organizacional en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco - sede Cusco, 2019”, con el fin de optar al Título Profesional de Licenciado en Administración.

Julia Estefani Delgado Pacheco



DEDICATORIA

Primeramente, a la superioridad divina, Dios,
por haberme dado las fuerzas necesarias para nunca
rendirme y conseguir todos los objetivos que me he trazado.

A mis padres, Celso y Nilda, por ser un ejemplo de superación y vida para mí, por todo el amor y comprensión que me han mostrado desde siempre, por su infinita paciencia, por haberme permitido llevar todos los procesos de mi vida sin ninguna clase de preocupaciones, porque han estado siempre conmigo y por tanto esfuerzo que han hecho para que nunca me falte nada, porque sin ellos yo no hubiera podido ser lo que ahora soy, ni hubiera podido conseguir lo que ahora tengo, porque todo es por y para ellos.

A Edward, mi hermano, porque siempre ha estado conmigo,
en mis alegrías y derrotas, porque en él siempre he tenido
la fortaleza que me hacía falta, porque no ha dejado que nunca
me rinda, porque me ha enseñado que puedo lograr cualquier cosa
que me proponga.



AGRADECIMIENTO

Al Doctor José Humberto Vega Centeno Villena, por su asesoría y paciencia al compartirme sus conocimientos y orientarme gentilmente en todo el proceso.

A mis Dictaminantes Lic. Mireya Aparicio González, Mgt. Abraham Puente de la Vega Cáceres que me ayudaron a encaminarme y darme los mejores consejos que ayudaron a esta investigación.



RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito describir el clima organizacional en el personal administrativo de la universidad del Cusco-sede Cusco, 2019, con sus cinco dimensiones: Liderazgo, motivación, toma de decisiones, estructura organizacional y relaciones interpersonales. En cuanto a la metodología, el tipo de investigación es básica, con un enfoque cuantitativo, cuyo diseño de investigación es no experimental y transversal, con un alcance descriptivo. La población y muestra estudiada estuvo constituida por 247 administrativos, de los cuales se recopiló información primaria a través de una encuesta elaborada para el presente trabajo, los datos fueron procesados en el paquete estadístico SPSS. Los resultados evidencian que, el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco en un 65,2% consideran que el clima organizacional dentro de la universidad se da de manera regular, en cuanto al liderazgo el 47,4% indicaron que se da de manera regular lo que evidencia que el tipo de autoridad no se da de la manera más adecuada, en cuanto a la motivación se obtuvo que 67,6% considera que se da de manera regular, evidenciando que los trabajadores no se sienten debidamente motivados, en cuanto a la toma de decisiones el 47% considera que se maneja de buena manera, en cuanto a la estructura organizacional se obtuvo que el 50,6% considera que se da de manera regular, lo que evidencia que no todos los trabajadores tienen conocimiento acerca de las principales funciones, reglas o tareas, finalmente en cuanto a las relaciones interpersonales se obtuvo que el 40,1% considera que ésta se da de manera regular, evidenciando las no tan adecuadas relaciones sociales dentro de la universidad.

PALABRAS CLAVE: Clima organizacional, liderazgo, motivación, toma de decisiones, estructura organizacional y relaciones interpersonales.



ABSTRACT

The purpose of this research work is to describe the organizational climate in the administrative staff of the University of Cusco-Cusco, 2019, with its five dimensions: Leadership, motivation, decision making, organizational structure and interpersonal relationships. Regarding the methodology, the type of research is basic, with a quantitative approach, whose research design is non-experimental and transversal, with a descriptive scope. The population and sample studied consisted of 247 administrators, of which primary information was collected through a survey prepared for this work, the data were processed in the SPSS statistical package. The results show that, the administrative staff of the Andean University of Cusco in 65.2% consider that the organizational climate within the university occurs on a regular basis, in terms of leadership 47.4% indicated that it occurs in a manner regulate what evidence that the type of authority is not given in the most appropriate way, in terms of motivation it was obtained that 67.6% consider that it is given on a regular basis, evidencing that workers do not feel properly motivated, as When making decisions, 47% consider that it is handled in a good way, in terms of the organizational structure it was obtained that 50.6% consider that it is given on a regular basis, which shows that not all workers have knowledge about The main functions, rules or tasks, finally regarding interpersonal relationships, it was obtained that 40.1% consider that this occurs on a regular basis, evidencing the not so adequate social relations within the university.

KEY WORDS: Organizational climate, leadership, motivation, decision making, organizational structure and interpersonal relationships



ÍNDICE

Carátula	i
Presentación	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Resumen	v
Astract	vi

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Descripción del problema	1
1.2. Formulación del problema	3
1.2.1. Problema general	3
1.2.2. Problemas específicos	4
1.3. Objetivo de la Investigación	4
1.3.1. Objetivo General	4
1.3.2. Objetivo Específico	4
1.4. Justificación de la investigación	5
1.4.1. Relevancia Social	5
1.4.2. Implicancia Práctica	5
1.4.3. Valor Teórico	5
1.4.4. Utilidad Metodológica	5
1.4.5. Viabilidad y factibilidad	5
1.5. Delimitación de la investigación	6
1.5.1. Delimitación Temporal	6
1.5.2. Delimitación Espacial	6
1.5.3. Delimitación Conceptual	6

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	7
2.1.1. Antecedentes Internacionales	7
2.1.2. Antecedentes Nacionales	10
2.1.3. Antecedentes Locales	13



2.2. Bases Teóricas	15
2.2.1. Clima Organizacional	15
2.2.2. Importancia del clima organizacional	17
2.2.3. Características del Clima Organizacional	18
2.2.4. Variedades de Climas Organizacionales	20
2.2.5. Factores del clima organizacional	21
2.2.6. Técnicas para el diagnóstico del clima organizacional	27
2.2.7. Personalidad dentro de la organización	30
2.2.8. Taxonomía del clima organizacional	30
2.2.9. Influencia del Clima Organizacional	32
2.2.10. Componentes y resultados que definen el clima organizacional	33
2.2.11. Dimensiones del clima organizacional	34
2.3. Marco Institucional	44
2.3.1. Reseña Histórica	44
2.3.2. Base Legal	44
2.3.3. Misión	45
2.3.4. Visión	45
2.3.5. Valores	45
2.3.6. Objetivos de la Universidad Andina del Cusco	46
2.4. Marco conceptual	49
2.4.1. Actitud	49
2.4.2. Ausentismo	49
2.4.3. Autorreflexión	49
2.4.4. Burocracia	49
2.4.5. Calidad	49
2.4.6. Clima	49
2.4.7. Decisiones	50
2.4.8. Habilidades	50
2.4.9. Insatisfacción	50
2.4.10. Organización	50
2.4.11. Políticas	50
2.4.12. Satisfacción	50
2.4.13. Trabajo en equipo	50



2.4.14. Valores 51

2.5. Variables 51

2.5.1. Variable 51

2.5.2. Conceptualización de la variable 52

2.5.3. Operacionalización de la Variable 54

CAPÍTULO III
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Investigación 55

3.2. Enfoque de la Investigación 55

3.3. Diseño de la investigación 55

3.4. Alcance de la investigación 56

3.5. Población y muestra de la Investigación 56

3.5.1. Población 56

3.5.2. Muestra 56

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos 57

3.6.1. Técnicas 57

3.6.2. Instrumentos 57

3.7. Procesamiento de datos 57

CAPÍTULO IV
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado 58

4.1.1. Presentación del instrumento 58

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado 59

4.2. Resultados de las dimensiones de la variable clima organizacional 60

4.2.1 Liderazgo 60

4.2.2 Motivación 69

4.2.3 Toma de decisiones 83

4.2.4 Estructura organizacional 91

4.2.5 Relaciones interpersonales 99



4.2. Resultado de la variable clima organizacional 106

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos 111
5.2 Limitaciones del estudio 112
5.3 Comparación crítica con la literatura existente 112
5.4 Implicancias del estudio 112

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Componentes que definen el clima organizacional</i>	33
Tabla 2	<i>Resultados que definen el clima organizacional</i>	34
Tabla 3	<i>Conceptualización de la variable</i>	52
Tabla 4	<i>Operacionalización de la variable</i>	54
Tabla 5	<i>Población de estudio</i>	56
Tabla 6	<i>Distribución de los ítems del cuestionario</i>	58
Tabla 7	<i>Descripción de la Baremación y escala de interpretación</i>	59
Tabla 8	<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	59
Tabla 9	<i>Control</i>	60
Tabla 10	<i>Apoyo</i>	62
Tabla 11	<i>Influencia</i>	63
Tabla 12	<i>Imagen gerencial</i>	65
Tabla 13	<i>Liderazgo</i>	66
Tabla 14	<i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión liderazgo</i>	68
Tabla 15	<i>Rendimiento</i>	70
Tabla 16	<i>Rendimiento</i>	71
Tabla 17	<i>Satisfacción</i>	72
Tabla 18	<i>Flexibilidad</i>	74
Tabla 19	<i>Participación</i>	75
Tabla 20	<i>Pertenencia</i>	76
Tabla 21	<i>Remuneración</i>	78
Tabla 22	<i>Motivación</i>	79
Tabla 23	<i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión motivación</i>	81
Tabla 24	<i>Autonomía</i>	83
Tabla 25	<i>Comunicación</i>	84
Tabla 26	<i>Innovación</i>	86
Tabla 27	<i>Responsabilidad</i>	87
Tabla 28	<i>Toma de decisiones</i>	88
Tabla 29	<i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión toma de decisiones</i> ...	89
Tabla 30	<i>Objetivos</i>	91
Tabla 31	<i>Políticas</i>	93
Tabla 32	<i>Recursos materiales</i>	94
Tabla 33	<i>Estructura organizacional</i>	95
Tabla 34	<i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión estructura organizacional</i>	97
Tabla 35	<i>Cooperación</i>	99
Tabla 36	<i>Valores</i>	100
Tabla 37	<i>Tolerancia</i>	102
Tabla 38	<i>Relaciones interpersonales</i>	103



Tabla 39 *Comparación promedio de los indicadores de la dimensión relaciones
interpersonales.....*104

Tabla 40 *Clima organizacional*106

Tabla 41 *Comparación promedio de las dimensiones de la variable clima organizacional*108



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Taxonomía del Clima Organizacional.....31

Figura 2: Influencia del Clima Organizacional32

Figura 3: Estructura orgánica: Universidad Andina del Cusco.....48

Figura 4 : Control61

Figura 5 : Apoyo62

Figura 6 : Influencia64

Figura 7 : Imagen gerencial.....65

Figura 8: Liderazgo66

Figura 9: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión liderazgo68

Figura 10: Rendimiento.....70

Figura 11: Identidad71

Figura 12: Satisfacción.....73

Figura 13: Flexibilidad.....74

Figura 14: Participación75

Figura 15: Pertenencia.....77

Figura 16: Remuneración78

Figura 17: Motivación.....80

Figura 18: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión motivación81

Figura 19: Autonomía83

Figura 20: Comunicación85

Figura 21: Innovación86

Figura 22: Responsabilidad87

Figura 23: Toma de decisiones.....88

Figura 24: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión toma de decisiones..90

Figura 25: Objetivos.....92

Figura 26: Políticas.....93

Figura 27: Recursos materiales94

Figura 28: Estructura organizacional96

Figura 29: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión estructura organizacional97

Figura 30: Cooperación99

Figura 31: Valores.....101

Figura 32: Tolerancia102

Figura 33: Relaciones interpersonales.....103

Figura 34: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión relaciones interpersonales105

Figura 35: Clima organizacional107

Figura 36: Comparación promedio de las dimensiones de la variable clima organizacional109



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Descripción del problema

El clima organizacional en la actualidad es un tema de gran relevancia, dado que las organizaciones han ido tomando consciencia de la importancia de implementar medidas que coadyuven al buen desempeño de sus colaboradores en un espacio de cordialidad, armonía, paz y tranquilidad, hecho que incide en el buen funcionamiento y desarrollo de las mismas, cualquiera sea su magnitud o naturaleza; en atención a ello, se tiene que poner mayor énfasis en el confort o comodidad de cada colaborador, lo que no sólo será beneficioso para él, sino también para la organización, ya que con un mejor clima, se obtiene un mejor desarrollo. Según un artículo realizado por de El Diario El Comercio (2018) “el 86% de peruanos afirmó que estarían dispuestos a renunciar a su actual trabajo si tuviera un mal clima organizacional”, demostrando con ello la importancia del presente estudio.

El clima organizacional según conceptualiza (Reyes, 2015, p. 1) son las percepciones y apreciaciones de los individuos dentro de la empresa, cuando son compartidas y aprobadas, se convierten en la base de la construcción del clima organizacional, la organización actual busca implementar una comunicación táctica y estratégica que permita optimizar los recursos existentes, y que sea, a su vez, orientadora e integradora, para el cumplimiento de los objetivos dentro de la empresa.

En la Universidad Andina del Cusco se observan diversos problemas de clima organizacional en el personal administrativo, por los siguientes aspectos:

Respecto al liderazgo, se observó que la mayoría de jefes tienen poca capacidad de influir, conducir y orientar de manera adecuada a sus colaboradores para alcanzar los objetivos trazados como organización; en cuanto al control, se apreció que a pesar de la rigurosidad de las políticas con las que cuenta la organización, existen muchos trabajadores que a veces infringen éstas, motivo por el cual pueden recibir llamadas de atención, tanto verbales como escritas, hecho que les puede causar malestar, generando un ambiente tenso que



puede influir en un buen desempeño; en relación al apoyo se advierte que los superiores jerárquicos muestran poco interés en cuanto al desempeño y logros de sus colaboradores, enfocándose la mayoría de las veces únicamente en la obtención de resultados, sin detenerse en analizar los problemas o dificultades que puedan presentarse en el proceso que conlleva el alcance de las metas trazadas; por otro lado, en cuanto a la influencia, se tiene que la interacción que existe entre los superiores jerárquicos y subordinados para establecer los objetivos de la organización puede considerarse como escasa, lo que conlleva a que estos últimos no internalicen los mismos; finalmente, en relación a la imagen gerencial, se apreció que la mayoría de los colaboradores a veces no tiene una buena percepción respecto al liderazgo que se implanta en la Universidad, lo que puede generar poco compromiso con la organización.

En cuanto a la motivación se percibió que muy pocas veces los colaboradores reciben algún tipo de reconocimiento o incentivo por su buen desempeño laboral, lo que podría influir en un mejor rendimiento y por ende en una mayor productividad, dado que al sentir que su trabajo no es valorado se limitarán a realizar lo estrictamente necesario, sin tratar de darle un valor agregado a su trabajo diario, lo que también puede influir en la identidad de los colaboradores con su centro de trabajo, al no tener un sentido de pertenencia a la organización; existiendo poco esfuerzo por parte de los superiores jerárquicos para asegurar un ambiente de trabajo sano y agradable, causando posiblemente que el personal no se sienta totalmente satisfecho al momento de realizar sus actividades; así mismo se observó la poca predisposición al cambio y a las nuevas experiencias por parte de los jefes, manteniendo tal vez a los colaboradores en una zona de confort que puede tornar el trabajo en rutinario, lo que denota una poca flexibilidad; advirtiéndose también que no todos los trabajadores se encuentran conformes con la retribución económica que perciben, sintiendo que probablemente no existe una equivalencia entre ésta y la labor que desempeñan.

En relación a la toma de decisiones se tiene que la organización no siempre considera a los colaboradores para definir los lineamientos a seguir para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; advirtiéndose respecto a la comunicación, que no siempre es la más adecuada entre los colaboradores -posiblemente a consecuencia de enemistades y discrepancias-, así como entre estos y sus superiores, al no tener muchas veces la mejor



predisposición para escucharlos, a pesar de que la comunicación es fundamental a la hora de conseguir que el equipo se oriente en la misma dirección y hacia los mismos objetivos.

Respecto a la estructura organizacional se observó que la mayoría de los colaboradores tiene poco conocimiento de cómo se dividen, agrupan y coordinan las tareas de la organización en cada área de trabajo para el logro de los objetivos de la organización, así como la estructuración de cada uno de sus procedimientos, la definición de las principales responsabilidades, funciones, líneas de autoridad y reglas al interior de la organización, siguiendo en algunas ocasiones un plan de acción general para alcanzar dichos objetivos; advirtiéndose que para el desarrollo de sus funciones a veces no se rigen a lo establecido en las políticas de la organización, actuando de acuerdo a su comodidad y conveniencia; debiendo señalarse por otro lado que los recursos materiales con los que cuenta la Universidad no siempre son los más adecuados, ya que a veces algunos presentan deficiencias o fallas técnicas, hecho que no solo puede repercutir en la eficiencia de sus actividades, sino también puede causar malestar en el personal al verse afectado ante tal situación.

En cuanto a las relaciones interpersonales, se observó que los colaboradores muchas veces no perciben un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, dado que existen bastantes discrepancias entre los trabajadores, lo que impide que haya una cooperación entre los miembros de la organización para alcanzar los objetivos comunes, advirtiéndose cierto nivel de rivalidad y poca tolerancia a distintas opiniones y puntos de vista en el ámbito laboral, siendo notable la escasez de valores.

Por todo lo expresado en párrafos precedentes es que se hace necesario investigar la problemática por la cual atraviesa la Universidad Andina del Cusco en relación al clima organizacional; es así que surge la siguiente pregunta:

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo es el clima organizacional en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco-sede Cusco, 2019?



1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo es el liderazgo en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco-sede Cusco, 2019?
- ¿Cómo es la motivación en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco-sede Cusco, 2019?
- ¿Cómo es la tomas de decisiones en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco-sede Cusco, 2019?
- ¿Cómo es la estructura organizacional en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco-sede Cusco, 2019?
- ¿Cómo son las relaciones interpersonales en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco-sede Cusco, 2019?

1.3. Objetivo de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Describir el clima organizacional en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco-sede Cusco, 2019

1.3.2. Objetivo Específico

- Describir el liderazgo en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco-sede Cusco, 2019
- Describir la motivación en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco-sede Cusco, 2019
- Describir la tomas de decisiones en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco-sede Cusco, 2019
- Describir la estructura organizacional en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco-sede Cusco, 2019
- Describir las relaciones interpersonales en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco-sede Cusco, 2019



1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Relevancia social

El impacto que tendrá esta investigación sobre el personal administrativo de la universidad Andina del Cusco será positiva, ya que se brindó recomendaciones, las cuales de ser tomados por la institución permitirá entender y mejorar la problemática por la cual atraviesa la Universidad Andina del Cusco, 2019.

1.4.2. Implicancia práctica

El presente trabajo de investigación permitió conocer y entender el clima organizacional en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco, también permitió generar conclusiones y recomendaciones que de ser tomadas en cuenta la universidad podrá aplicar estrategias que le permitan tener mejor clima organizacional y por consecuencia se tendrá mayor eficiencia del personal.

1.4.3. Valor teórico

Se buscó información en las diferentes fuentes de información como libros, fuentes secundarias, antecedentes, etc., que ayudaron a entender mejor la variable, que es el clima organizacional.

1.4.4. Utilidad metodológica

Permitió elaborar un instrumento de medición el cual se utilizó para recoger información de la población objeto de estudio.

1.4.5. Viabilidad y factibilidad

El presente trabajo es factible porque el investigador tuvo acceso a la información y dispuso de tiempo y recursos económicos para realizarla.



1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1. Delimitación temporal

El presente proyecto se realizará en el transcurso del año 2019.

1.5.2. Delimitación espacial

La presente investigación se realizará en de la Universidad Andina del Cusco, en la sede central, Cusco.

1.5.3. Delimitación conceptual

La presente investigación comprende el estudio del clima organizacional en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco.



CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Nelsy Marien Cortés Jiménez (2009), realizó un trabajo de investigación para optar el título profesional de Licenciado en Administración, dicha investigación tiene como título “Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis f. Nachón, 2009”. Estudio que se desarrolló para la Universidad Veracruzana, y se obtuvo las siguientes conclusiones:

- Con base en los resultados obtenidos se concluye de la siguiente manera:
- El clima organizacional en el hospital Dr. Luis F. Nachón es no satisfactorio.
- En lo referente a liderazgo se concluye lo siguiente, existe preocupación de los directivos para la comprensión del trabajo por parte del personal; que la distribución del trabajo es organizada; hay claridad en la distribución de las funciones, conocimiento en las metas de las áreas de trabajo, además de que sí existe un conocimiento del porqué de los trabajos que se realizan; existe información de las nuevas técnicas implementadas para mejorar el trabajo; esfuerzo por cumplir las obligaciones; preocupación por ofrecer ideas que mejoren la calidad del trabajo; Existe intención de cumplir con los objetivos del departamento.
- En lo referente a la reciprocidad se concluye que el personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional de ellos; el personal considera que no hay retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales; que las promociones carecen de objetividad o No existe distribución equitativa de las oportunidades de capacitación o El personal considera que responden con trabajo responsable para el logro de los objetivos



de la institución; que existe preocupación por el prestigio del hospital, respeto en trato con los usuarios y defienden la imagen del servicio.

- En lo referente a la motivación se concluye que; prevalece una sensación orgullo de pertenencia; existe libertad de acción para la realización de su trabajo; el personal se siente realizado profesionalmente; no existe un reconocimiento por el buen desempeño del personal; las autoridades no favorecen la iniciativa de los trabajadores
- En lo referente por turno; todos los turnos expresan una percepción No satisfactoria del clima organizacional, que incluye a las variables y sus respectivas dimensiones
- En lo referente al tipo de personal se concluye que; en general todo el personal manifiesta una percepción no satisfactoria del C.O. que implica a las variables y sus respectivas dimensiones; en general el personal de enfermería es el que expresa mayor nivel de insatisfacción; en las variables de liderazgo y participación todo el personal se expresa una percepción del CO no satisfactorio; en la variable de reciprocidad el personal que presentó mayor insatisfacción fue el de enfermería; en la variable de motivación el personal que presentó mayor insatisfacción fue el administrativo.

Nelsy Marien Cortés Jiménez (2009), realizó un trabajo de investigación para optar el título profesional de Licenciado en Administración, dicha investigación tiene como título "El clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del hospital regional de Cobán, av." Estudio que se desarrolló para la Universidad Rafael Landívar, y se obtuvo las siguientes conclusiones:

- Se estableció que el clima laboral del área administrativa del Hospital Regional de Cobán se encuentra favorable, por la incidencia de factores positivos encontrados. Sin embargo se encontró todavía un tanto deficiente los factores de orientación a la calidad y la remuneración.
- Se estableció que los aspectos que influyen de forma positiva en la comunicación son las sugerencias así como la libertad para hablar con el jefe.



- Se determinó que el respeto y la amabilidad son los elementos valiosos y que armonizan el liderazgo, lo cual se potencia para un clima laboral saludable
- Las relaciones interpersonales entre compañeros de la misma unidad es agradable, existe armonía y apoyo entre ellos. Sin embargo al relacionarse con otras áreas de trabajo es lo contrario.
- Los colaboradores están conscientes del aporte que brindan a la institución, así mismo una parte coincide que existe falta de oportunidad en el desarrollo personal y profesional.
- Se determinó que los colaboradores se sienten integrados e identificados con la institución, lo cual es importante.
- Se estableció que la estabilidad laboral es significativa ya que los colaboradores sienten seguridad de contar con un trabajo.
- Los colaboradores no se sienten bien remunerados, en consonancia con los sueldos que perciben.
- El área administrativa cuenta con sistemas y procedimientos que facilitan la práctica de la calidad en los procesos administrativos.

Luz Viridiana Williams Rodríguez (2013), realizó un trabajo de investigación para optar el título profesional de Licenciado en Administración, dicha investigación tiene como título "Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública". Estudio que se desarrolló para la Universidad Autónoma de Nuevo León, y se obtuvo las siguientes conclusiones:

- En relación a las áreas evaluadas el personal refleja un grado regular de insatisfacción hacia el ambiente que se vive dentro de su organización, estando los resultados estadísticos por debajo de la media con un 46% en un sistema colegiado. La motivación se ve seriamente afectada, reflejando un personal desinteresado, con poca identificación con su institución laboral, incertidumbre profesional, una comunicación deficiente entre los distintos niveles jerárquicos, tanto ascendente como descendentemente; en cuanto al liderazgo en la institución, se ve cada vez más afectado y con menor credibilidad por parte de los empleados



lo cual es reforzado por la falta de acercamiento y confianza por ambas partes, por la falta de claridad al explicar los objetivos y la omisión de información que podría ser relevante para llevar a cabo efectivamente las actividades y la falta de retroalimentación hacia las acciones del personal. De las dimensiones que se evaluaron se resalta con una mejor calificación el trabajo en equipo encontrándose en niveles aceptables debido al tiempo que tienen laborando juntos los mismos elementos, la afinidad entre pares y al número reducido de empleados por equipo.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Gabriela Stephanie Pérez Paredes (2015), realizó un trabajo de investigación para optar el título profesional de Licenciado en Administración, dicha investigación tiene como título “Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral, así como la relación de ambas variables con la satisfacción del cliente de caja de ahorro y crédito, agencia Cayma, Arequipa 2015”. Estudio que se desarrolló para la Universidad Católica Santa María, y se obtuvo las siguientes conclusiones:

- La percepción sobre el nivel de clima organizacional en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma es que el 88,6% está en el nivel promedio, no existen diferencias de la percepción sobre clima organizacional según sexo, los trabajadores con mayor edad tienen una percepción promedio y los trabajadores con menor edad una percepción alta, no existen diferencias significativas en trabajadores estables o contratados y los trabajadores con mayor tiempo de años de servicio tienen una percepción promedio mientras que los trabajadores con menos años de servicio tienen una percepción alta sobre el clima organizacional.

Luisa Eleuteria Gálvez Robles (2017), realizó un trabajo de investigación para optar el título profesional de Licenciado en Administración, dicha investigación tiene como título “Clima organizacional de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, del distrito de Lima, Perú, año 2017”. Estudio que se desarrolló para la Universidad César Vallejo, y se obtuvo las siguientes conclusiones:

- Se determinó que existe un nivel moderado en la variable clima organizacional con un porcentaje de 51.2 %, según la perspectiva de los docentes en la institución



educativa. Es decir, los docentes consideran que su clima organizacional les permite satisfacer las necesidades y expectativas, aunque no en el nivel adecuado que se requiere. Lo que demuestra un cierto grado de insatisfacción hacia el ambiente que se vive dentro de la institución.

- Se determinó que de 80 docentes que representan el 100%, el 55% manifiesta que existe un nivel moderado y el 45% manifiesta que existe un nivel adecuado, respecto a la dimensión liderazgo, pudiendo ser el factor determinante del clima que se vive. Se puede interpretar que es debido a que el director no responde inmediatamente a la resolución de problemas que se presenten en la institución y hay poca empatía por crear condiciones adecuadas para el progreso de la institución.
- Se determinó que de 80 docentes que representan el 100%, el 73.8% manifiesta que existe un nivel moderado y el 26.3% manifiesta que existe un nivel adecuado, respecto a la dimensión innovación. Se puede interpretar que es debido a que el docente no se caracteriza por innovar, no toman iniciativa para la solución de problemas, existe poca influencia de los docentes en la institución y existe poca adaptación al cambio.
- Se determinó que de 80 docentes que representan el 100%, el 16.3% manifiesta que existe un nivel inadecuado, el 65% manifiesta que existe un nivel moderado y el 18.8% manifiesta que existe un nivel adecuado, respecto a la dimensión recompensa. Se puede interpretar que es debido a que existen bajos incentivos laborales, la evaluación no es la más adecuada y los premios o reconocimientos no son distribuidos en forma justa. Esto va de la mano con el liderazgo moderado existente.
- Se determinó que de 80 docentes que representan el 100%, el 4% manifiesta que existe un nivel inadecuado; el 68.8% manifiesta que existe un nivel moderado y el 26.3% manifiesta que existe un nivel adecuado, respecto a la dimensión confort. Se puede interpretar que es debido a que sus condiciones de trabajo no son las más adecuadas como falta de iluminación, falta de ventilación, espacios reducidos, mucho ruido, poco aseo en los ambientes, falta de equipos, etc.



- Se determinó que de 80 docentes que representan el 100%, el 31.3% manifiesta que existe un nivel moderado y el 68.8% manifiesta que existe un nivel adecuado, respecto a la dimensión estructura. Se puede interpretar que es debido a que están de acuerdo que las tareas que realizan corresponden a su función y tiene claro que deben realizar dentro de la institución.
- Se determinó que de 80 docentes que representan el 100%, el 73.8% manifiesta que existe un nivel moderado y el 26.3% manifiesta que existe un nivel adecuado, respecto a la dimensión toma de decisiones. Se puede interpretar que es debido a que al director le falta capacidad de convocatoria, ya que toma una decisión muchas veces sin obtener la suficiente información y porque muy pocas veces involucra a los docentes en la toma de decisiones. Esto va de la mano con el liderazgo moderado existente.
- Se determinó que de 80 docentes que representan el 100%, el 73.8% manifiesta que existe un nivel moderado y el 26.3% manifiesta que existe un nivel adecuado, respecto a la dimensión toma de decisiones. Se puede interpretar que es debido a que al director le falta capacidad de convocatoria, ya que toma una decisión muchas veces sin obtener la suficiente información y porque muy pocas veces involucra a los docentes en la toma de decisiones. Esto va de la mano con el liderazgo moderado existente.
- Se determinó que de 80 docentes que representan el 100%, el 23.8% manifiesta que existe un nivel inadecuado, el 68.8% manifiesta que existe un nivel moderado y el 7.5% manifiesta que existe un nivel adecuado, respecto a la dimensión remuneración. Se puede interpretar que es debido a que no hay un salario justo y no es el más adecuado para el trabajo que este realiza
- Se determinó que de 80 docentes que representan el 100%, el 13.8% manifiesta que existe un nivel moderado y el 86.3% manifiesta que existe un nivel adecuado, respecto a la dimensión identidad. Este refleja el combustible del empleado para seguir siendo parte de una institución. Se puede interpretar que es debido a que existe un compromiso e interés en el desarrollo de su institución. También porque sabe que su aporte es importante para el éxito de la institución. Y por contar con docentes fundadores que vuelcan lo mejor de sí, por amor a su segunda casa.



- Se determinó que de 80 docentes que representan el 100%, el 77.5% manifiesta que existe un nivel moderado y el 22.5% manifiesta que existe un nivel adecuado, respecto a la dimensión conflicto y cooperación. Se puede interpretar que es debido a que les falta contar con el apoyo de todos los compañeros cuando lo necesiten, aceptar las opiniones contrarias y tratar de solucionarlas
- Se determinó que de 80 docentes que representan el 100%, el 33.8% manifiesta que existe un nivel moderado y el 66.3% manifiesta que existe un nivel adecuado, respecto a la dimensión motivación. Se puede interpretar que es debido a que ofrece la realización personal, dando la oportunidad al docente de hacer lo que mejor sabe hacer, y brindando bienestar laboral como un buen trato y creación de un ambiente agradable. Pero toda esta buena motivación se ve mellada por el liderazgo moderado existente.

2.1.3. Antecedentes Locales

Irvin Mishell Auca Perez (2013), realizó un trabajo de investigación para optar el título profesional de Licenciado en Administración, dicha investigación tiene como título “Clima Organizacional y nivel de satisfacción del personal de la Empresa EPS, Seda Cusco 2011”, del distrito de Lima, Perú, año 2017”. Estudio que se desarrolló para la Universidad Andina del Cusco, y se obtuvo las siguientes conclusiones:

- El clima organizacional en la EPS. Seda Cusco es Positivo incluyendo significativamente el nivel de Satisfacción del personal
- La comunicación es Positiva, influyendo positivamente en el nivel de satisfacción del personal de la EPS, SEDACUSCO, ya que la mayoría de los trabajadores poseen buena comunicación con sus jefes y compañeros de trabajo, además tienen apertura para proponer ideas nuevas, sin embargo existe un cierto grado de insatisfacción, porque los trabajadores consideran que pocas veces son totalmente informados de las nuevas disposiciones o cambios que se realizar en su respectiva área.
- El trabajo en equipo es Negativo, influyendo significativamente en la insatisfacción del personal de la EPS, SEDACUSCO, porque es notoria que la interrelación entre jefes y colaboradores no es franca y cordial, se carece de apoyo



mutuo entre trabajadores y existen discrepancias frecuentes entre compañeros por la forma de trabajo.

- La integración es positiva influyendo significativamente en la satisfacción del personal de la EPS, SEDACUSCO, ya que la mayoría de trabajadores se sienten identificados con la empresa, sin embargo existe un cierto grado de insatisfacción, ya que los jefes no da un buen ejemplo de esfuerzo y empuje laboral, además de no ejercer un liderazgo participativo.

Patricia Ormachea del Carpio (2013), realizó un trabajo de investigación para optar el título profesional de Licenciado en Administración, dicha investigación tiene como título “Clima organizacional y desempeño laboral en el personal Administrativo de la empresa prestadora de servicios SEDACUSCO sociedad Anónima de la ciudad de Cusco año 2013”. Estudio que se desarrolló para la Universidad Andina del Cusco, y se obtuvo las siguientes conclusiones:

- En la EPS SEDACUSCO S.A. el 66.7% del personal encuestado considera como regular el clima organizacional dentro de los cuales un 51.7% considera que es regular, un 10% considera que es bueno y un 5% considera que es bueno, debido a que el trabajador no cuenta con un buen espacio físico ya que no son muy reducidos, por otro lado la comunicación formal que mantiene no es óptima en su mayoría y ñas expectativas que tienen los trabajadores son regulares, en consecuencia, al 95% de confiabilidad mediante e estadístico Chi cuadrado $X^2=13.386$, se pude afirmar que el clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo, donde el grado de relación determinado mediante correlación de Pearson es de 70.7% con $p < 0.05$.
- En la EPS SEDACUSCO S.A, EL 75% del personal encuestado considera que el ambiente físico es regular, mientras que el 25% considera que es bueno, dentro del ambiente físico con un 63.3% regular pudiendo ver que el personal administrativo no se siente tan a gusto en su ambiente de trabajo; el ruido con un 53.3% regular y un 28.3% bueno esto demuestra que existe un mínimo fastidio sonoro, la temperatura con un 53.3% regular y 28.3% malo observando así que la



temperatura dentro de la empresa no es la adecuada y los equipos de trabajo se encuentran en un buen estado, por consiguiente, la mayoría se siente a gusto.

- En consecuencia al 95% de confiabilidad mediante el estadístico Chi cuadrado $X^2=1.744$ podemos afirmar la influencia del ambiente físico en el desempeño laboral del personal administrativo, donde el grado de relación es 42.8% con $p < 0.05$.
- En la EPS SEDACUSCO S.A. el 51.7% del personal administrativo considera que el ambiente social es bueno mientras que el 46.7% considera que es regular y el 1.7% considera que es malo, observando que la comunicación forma considerada en un 53.3% como regular y un 42.7% como bueno; la comunicación informal es considerada con un 50% como bueno y un 46.7% regular; en consecuencia al 95% de confiabilidad mediante el estadístico Chi cuadrado $X^2=7.319$ se puede afirmar que el ambiente social influye en el desempeño laboral, siendo el grado de relación el 54.5%, con $p < 0.05$.
- En la EPS SEDACUSCO S.A. el 51.7% del personal administrativo considera que los aspectos personales son buenos mientras que el 48.3% considera que es regular, teniendo en cuenta que las aptitudes del personal administrativo un 53.3% considera que es bueno, las actitudes en su mayoría consideran como bueno con un 51.7% y las expectativas son regulares con un 55% y un 45% bueno, en consecuencia, el 95% de confiabilidad mediante el estadístico Chi cuadrado $X^2=7.087$ se afirma que los aspectos personales influyen significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo, donde el grado de relación es el 50.1%, con $p < 0.05$.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Clima Organizacional

Para poder entender adecuadamente qué es el clima organizacional, se tiene la siguiente variedad de definiciones:

De acuerdo a lo encontrado el clima organizacional son:

Las percepciones y apreciaciones de los individuos dentro de la empresa, cuando son compartidas y aprobadas, se convierten en la base de la construcción del



Clima Organizacional, la organización actual busca implementar una comunicación táctica y estratégica que permita optimizar los recursos existentes, y que sea, a su vez, orientadora e integradora, para el cumplimiento de los objetivos dentro de la empresa. (Reyes, 2015, p. 1)

“El clima organizacional es la identificación del nivel de satisfacción del empleado en relación a diversos elementos del proceso administrativo y de la administración del potencial humano y por ende es la relación a la empresa donde trabaja” (Louffat, 2012, p. 205).

Según conceptualiza Chiavenato se tiene que:

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (Chiavenato, 2011, p. 84)

“El clima organizacional es el ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, en el que influyen la satisfacción o insatisfacción del personal y/o del trabajador, lo que repercute en la productividad” (Heresi, 2013, p. 168).

“El clima organizacional es el resultado de la interacción entre las características de la organización y las de los trabajadores, tal como lo perciben” (Uribe, 2016, p. 98).

De acuerdo a la siguiente definición el clima organizacional es:

Un constructo complejo, multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven. (Toro Álvarez, 2009, p. 72)

“Es un conjunto de propiedades cuantificables del entorno de trabajo, basado en las percepciones de las personas que trabajan allí y que influyen en su motivación, en su comportamiento, en cuánto valora su trabajo y por lo tanto en su desempeño” (Cucchi, 2011, p. 128).



“El clima organizacional es el conjunto de habilidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que conforman la organización y que influyen sobre su conducta” (Pintado, 2014, p. 155).

2.2.2. Importancia del clima organizacional

De acuerdo a lo establecido por Uribe, la importancia del clima organizacional radica en:

La perspectiva global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, quienes debido a su naturaleza se transforman en elementos del clima, proporciona retroalimentación de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y, permitiendo introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros, así como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que lo componen. (Uribe, 2016, p. 100)

Es importante, que la gerencia actúe proactivamente a fin de analizar y diagnosticar el clima organizacional, puesto que podrá:

- Evaluar las fuentes del conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique a la gerencia los elementos específicos sobre los cuales intervenir.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que pudieran surgir.
- Reevaluar el fortalecimiento, desarrollo de la cultura corporativa y el DO.

De esta forma, el gerente puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que administre su organización lo más eficazmente posible. Un buen o mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización.



De acuerdo a Koontz & Weihrich:

Un buen clima laboral no es fácil de conseguir, pues no depende de una persona sola, sino de un conjunto. Y, por supuesto, no sólo depende de la cantidad de dinero recibida, aunque sea influyente. Por muy bien que te paguen y lo mucho que crezca tu cuenta corriente, un clima laboral negativo, con un ambiente insoportable, sin interacción entre compañeros y un jefe tirano, minimizará tus ganas de trabajar y tú entusiasmo será nulo. Esto es negativo a su vez para la producción de la empresa, así como su estabilidad, ya que la probabilidad de abandono del puesto de trabajo será mayor. (p. 113)

2.2.3. Características del Clima Organizacional

Según estableció Rodríguez en el 2010:

El clima organizacional tiene características específicas que implican constantemente a los miembros de las organizaciones, el ambiente en el que éstos se desarrollan y la importancia que el clima recibe en las organizaciones actuales, ya que el clima ha pasado a constituirse en parte de la autorreflexión del sistema organizacional. Es así que el clima organizacional se caracteriza por lo siguiente: (p. 85)

- a.** El clima dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que aguardan relación con el ambiente laboral.
- b.** El clima de una organización tienen cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero que afectan en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- c.** El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el



desempeño de sus tareas. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

- d.** El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta”, normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
- e.** El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que son sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
- f.** El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- g.** El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o una en que sus miembros están insatisfechos es, con seguridad, una organización con un clima laboral desmejorado.

Según fue establecido por otro autor, el clima organizacional se caracteriza por (Pintado, 2014, p. 172):

- a.** Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.



- b. La institución puede contar con una cierta estabilidad en el clima con cambios relativamente graduables, pero esa estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivada de decisiones que afectan en forma relevante al devenir organizacional.
- c. El clima tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la institución, pudiendo hacerse extremadamente difícil la conducción organizacional y las coordinaciones laborales.
- d. El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- e. El clima organizacional es afectado por diferentes variables estructurales, tales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y despido, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.

2.2.4. Variedades de Climas Organizacionales

“Dentro de las variedades existentes del clima organizacional pueden ser mencionadas las siguientes: Clima de establecimientos organizacionales, clima en las Universidades, Clima a nivel jerárquico, las cuales se desarrollan a continuación” (Ibáñez, 2002, p. 97):

2.2.4.1. Clima de establecimientos organizacionales

Los procedimientos más usuales para observar las diferencias en los climas psicológicos, consisten en la comparación de los hoteles y las reacciones individuales a ellos.

2.2.4.2. Clima en las Universidades

Las Universidades tienen climas propios, y los climas de estas instituciones han cambiado notablemente en las últimas décadas. Han cambiado debido a la financiación a gran escala por instituciones privadas.

2.2.4.3. Clima a nivel ejecutivo

El clima de la dirección invade la organización, sin embargo, se refiere de forma especial a aquellos aspectos que dependen fundamentalmente de la política general de la dirección. Este clima se puede usar como variable



dependiente en estudios que comparan organizaciones o unidades en una organización.

2.2.5. Factores del clima organizacional

Dentro de los factores del clima organizacional se consideran la estructura organizacional, la calidad, la identificación, el trabajo en equipo, el reconocimiento, la responsabilidad, el apoyo; los cuales se desarrollan a continuación (Cucchi, 2011, p. 130):

2.2.5.1. La estructura organizacional

De acuerdo a lo establecido por Cucchi en el 2011, sobre la estructura organizacional se entiende que:

Mide la impresión que tienen los colaboradores de conocer cuál es su rol, responsabilidades, funciones y objetivos y en qué medida se conocen los roles. Responsabilidades y funciones de las personas que ocupan puestos que interactúan con él en la organización. También mide si las personas conocen cómo pueden evolucionar en la organización y qué es lo que deben hacer para lograrlo.

Con respecto a la primer parte, cuando la estructura organizativa está claramente definida y comunicarla genera una sensación positiva ya que cada persona sabe qué es lo que tiene que hacer, cómo lo tiene que hacer y además por qué será medido y evaluado.

Definir los roles y funciones de los colaboradores ayuda enormemente a clarificar los ámbitos de acción de cada uno, a evitar la superposición de funciones y de toma de decisiones, y fundamentalmente sirve para alinear expectativas de desempeño entre cada persona y su superior.

Por otra parte, el hecho de conocer qué es lo que hacen las personas del entorno laboral con las que debe interactuar en su gestión, hasta donde llega sus acciones y decisiones, le permite vincularse con mayor facilidad y rapidez, no tener tiempos muertos en identificar a quién se debe contactar ante un determinado problema o situación, lo cual genera sinergias positivas y un mayor nivel de eficiencia en las distintas actividades y procesos de los cuales es parte. (p. 130)



2.2.5.2. Niveles de calidad

Respecto a los niveles de calidad establecido por Cucchi en el 2011, se tiene que:

Este factor mide la percepción que tienen las personas del nivel de calidad que es definido, comunicado y exigido. El hecho de que este nivel de calidad se cumpla por parte de la organización actúa como un factor estimulante y motivador.

Hay compañías en las que se establecen objetivos y estándares de calidad para los productos, servicios y/o procesos que influyen de manera muy positiva en el clima. Se genera en la gente un alto grado de compromiso por la mejora y se instala como un reto alcanzar dichos niveles de calidad.

Por ello es imprescindible colocar objetivos y estándares que cumplan con la condición de ser medibles y alcanzables, pero esto debe significar un esfuerzo ya que allí es donde se genera el valor agregado, el plus valor de las personas aportan en su función y esto actúa como una fuente de motivación en la ejecución de las tareas.

Esta búsqueda de niveles superiores de calidad debe hacerse a través de procesos de mejora continua en los que todos los miembros de la organización deben estar involucrados y comprometidos, desde la alta gerencia hasta la operación, y deben aplicarse de manera consistente y sistemática.

Por lo contrario, en otras ocasiones sucede que se establecen metas o estándares de calidad tan altos, en algunos casos hasta utópicos, que son imposibles de lograr en las condiciones actuales existentes en la empresa ya sea por tecnología, infraestructura, capacitación, materias primas, materiales, etc. Esto produce en la gente importantes grados de frustración y desánimo, ya que saben que, hagan lo que hagan, esos estándares no podrán ser alcanzados por más grande que sea el esfuerzo, lo que claramente está lejos de generar un clima motivador. Esto es algo que se debe tener muy en cuenta al momento de definir los objetivos y



estándares de calidad, ya que a veces se cae en la tentación equivocada de poner niveles muy altos porque se piensa que la gente de este modo trabajará muchísimo más para lograrlos y, como vimos, lo que ocurre es exactamente lo opuesto.

Una correcta determinación de los parámetros de calidad con los que la compañía va a trabajar resulta un aspecto relevante a considerar para generar condiciones que promueven un buen clima laboral. (p. 131)

2.2.5.3. La identificación

De acuerdo a lo establecido por Cucchi en el año 2011, la identificación se entiende como:

La percepción que tiene los colaboradores de compartir la estrategia, objetivos, valores y cultura que ha definido, comunica y aplica la empresa y que la imagen pública que posee los hace sentir identificados con la misma.

Determina en qué medida la gente se siente orgullosa de pertenecer a esa compañía o institución, siente que le agrega valor ser miembro de esa organización y además percibe que es posible desarrollar tanto su proyecto personal como profesional dentro de ella.

Las personas comparten los objetivos y valores de la empresa, y tanto las cosas que deben lograr como las formas de realizarlas están de acuerdo con sus convicciones y principios, lo que contribuye a lograr un alineamiento cultural a nivel organizacional.

El sentimiento de pertenencia y de fidelidad a la empresa son los elementos importantes en la identificación. Esto influye fuertemente en el compromiso que se generará en el logro de los objetivos y en cómo cada uno actuará para alcanzarlos.

Generar una cultura organizacional alienada con la estrategia seleccionada es un tema que lleva mucho tiempo, esfuerzo y recursos, por lo que se transforman en una ventaja competitiva muy difícil de igualar ya que no todas las compañías lo logran. Esto convierte a la



identificación en un activo intangible del altísimo valor para aquellas organizaciones que lo logran.

En este sentido es muy importante que exista coherencia y consistencia entre los mensajes que se envían desde la alta gerencia, y las decisiones y acciones que se toman.

En la medida en que los mensajes sean avalados por los hechos, la gente creará en ellos por la confianza que tendrá en su nivel gerencial. La confianza se transforma por lo tanto en un factor clave en el clima. Pero si la gerencia envía mensajes contradictorios o que son desmentidos por los hechos, todo lo anterior queda reducido a malestar, falta de confianza, descreimiento y un bajísimo nivel de alineamiento e identificación.

En la medida en que el nivel de identificación de las personas con la compañía es elevado, esto repercute en una mejor percepción del clima organizacional ya que el grado de filiación y alineamiento son altos. (p. 132)

2.2.5.4. Trabajo en equipo

De acuerdo a la definición de Cucchi en el 2011, sobre el trabajo en equipo, se entiende que:

Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre si el interés general prima por sobre el individual, sobre si verdaderamente se trabaja en equipo. El interés y los resultados de la empresa prevalecen en el análisis y en la toma de decisiones. Las personas están dispuestas a tomar y/o apoyar una decisión que favorezca a la empresa aunque el impacto no sea el mejor para su área.

Se privilegia en la toma de decisiones el interés mayor: el de la empresa sobre las áreas, las áreas sobre los equipos y los equipos sobre las individualidades, pero siempre sobre la base de respetar la dignidad humana y los valores organizacionales.

Las personas están dispuestas a adoptar las decisiones que favorezcan al equipo por sobre el beneficio personal. Están dispuestas a resignar



resultados individuales para que lo que obtenga resultados sea el equipo, pues hay conciencia de que lo colectivo es, en definitiva, lo que ayudará a lograr los resultados.

El trabajo en equipo es un hecho real y no se queda en las palabras, las distintas áreas cooperan en este sentido. Se promueve y favorece el trabajo interdisciplinario, el nivel de flexibilidad e interacción entre los miembros de los equipos es alto. (p. 133)

Los siguientes conceptos están internalizados en cada uno de los miembros del equipo:

a. Resultados

Implica tener una fuerte orientación a los resultados y para ellos deben estar siempre en la búsqueda de un rendimiento elevado para el logro de los objetivos.

b. Sinergia

Se produce cuando las acciones simultáneas de un grupo de personas que trabajan en conjunto, producen más y mejores resultados que la suma de los esfuerzos individuales. Es lo que potencia el rendimiento colectivo por sobre las individualidades.

c. Cohesión

Es el conjunto de fuerzas que mantienen unido al equipo. Depende de su capacidad para suscitar una visión compartida y generar participación, compromiso y lealtad. Esto es clave sobre todo cuando el equipo atraviesa la etapa de conflicto para evitar los comportamientos individualistas, los celos, la envidia y la falta de confianza.

d. Enfoque común

Es ponerse de acuerdo en los objetivos del trabajo y en la forma de lograrlos, integrando las habilidades individuales y potenciando el



desempeño del conjunto. Aquí es importante acordar no sólo lo que se debe lograr, sino también cómo se va a lograrlo.

e. Responsabilidad

Ser solidariamente responsables, complementando la responsabilidad individual con la colectiva en el logro de los resultados esperados. Las personas se sienten responsable no sólo de su propio trabajo, sino también de que el trabajo del equipo también esté terminado en tiempo y forma.

f. Solidaridad y colaboración

Privilegiar la solidaridad y la colaboración entre los miembros frente al individualismo y la competencia.

2.2.5.5. Reconocimiento

De acuerdo a lo establecido por Cucchi en el año 2011:

Determina la impresión que tienen los colaboradores sobre la existencia de equidad y justicia en las formas de reconocimiento que reciben por su contribución a los logros y al éxito de la compañía. Este factor no sólo está basado en los sistemas de reconocimientos formales que pueda poseer la empresa, de hecho son pocas las organizaciones que los tienen, sino que además incluye aquellos aspectos relacionados con la actitud de los jefes.

Lo que me también es la impresión que tiene las personas de que las muestras de aliento y de reconocimiento son equivalentes a las críticas y advertencias. (p. 134)

2.2.5.6. Responsabilidad

De acuerdo a lo establecido por Cucchi en el año 2011:

Mide la impresión que tiene los colaboradores de ser responsables de las tareas que se les delegan y de asumir las consecuencias de sus decisiones.



Las personas se hacen responsables de la ejecución de las tareas que se les han asignado y también de los resultados de las mismas, asumiendo su plena responsabilidad.

Existe una cultura de delegación en la cual los jefes valoran que cada colaborador resuelva los problemas que le corresponden por sí mismos antes de recurrir a él, pero para ello previamente los jefes se deben encargar de capacitar y desarrollar a sus supervisores de manera de prepararlos para que realicen de manera exitosa las tareas recomendadas.

Los jefes favorecen la iniciativa y la autonomía de las personas y promueven que asuman mayores responsabilidades dentro de los límites que les han delegado. (p. 134)

2.2.5.7. Apoyo

De acuerdo a lo establecido por Cucchi en el año 2011:

Mide la percepción de que un clima de confianza y apoyo mutuo reina en su entorno y dentro de la empresa.

Las personas saben que cuando se les asigna una tarea o un proyecto pueden estar tranquilas de contar con la ayuda y el apoyo de su superior jerárquico y/o de sus colegas, que frente a una dificultad pondrán dirigirse a su jefe y éste les ayudará de forma profesional, transparente y cordial a encontrar las soluciones que permitan superarlo.

Existe la sensación de trabajar en una organización donde la gente es unida, donde las personas se tienen confianza mutuamente. (p. 135)

2.2.6. Técnicas para el diagnóstico del clima organizacional

En cuanto a las técnicas para el diagnóstico del clima organizacional, según lo establecido por Rodríguez en el año 2010, explica que:

Existe una cantidad abundante de instrumentos destinados a evaluar el clima organizacional.



Una medida rápida del clima de una organización puede conseguirse a través de las tasas de ausentismo y rotación. En efecto, una alta rotación y niveles elevados de las tasas de ausentismo son, con casi total seguridad, indicadores de un mal clima. Sin embargo, estos indicadores sólo deben ser utilizados como una primera aproximación, como instrumento que permitirán elaborar la hipótesis de que el clima en esa organización es deficiente, pero no deberían servir como base para una conclusión definitiva al respecto.

El clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto societal en que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo en la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal que ha emergido en la organización, los grupos formales e informales que subsisten en la organización, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc. Todas estas variables han de ser consideradas desde una perspectiva globalizante que se traduce en las percepciones que de la organización tienen los miembros, así como del significado que para ellos tiene el trabajar en las condiciones que la organización ofrece.

Así, a pesar de la enorme complejidad del concepto, es posible elaborar su diagnóstico a partir de cuestionarios estandarizados en que se pregunta a los miembros de la organización por sus percepciones respecto a todas a alguna de las variables señaladas. (p. 87)

De acuerdo a Likert, citado por Rodríguez, la medición del clima organizacional que consideran como dimensiones (Rodríguez, 2010, pág. 88):

a. Estilo de autoridad

Forma en que se aplica el poder dentro de la organización

b. Esquemas motivacionales

Métodos de motivación en la organización y estilos comunicacionales preferidos.



c. Comunicaciones

Formas que adopta la comunicación en la organización y estilos comunicacionales preferidos.

d. Procesos de influencia

Métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización.

e. Proceso de tomad e decisiones

Forma del proceso decisional, criterios de pertinencia de las informaciones utilizadas en él, criterios de decisión y de distribución de las tareas decisionales y de ejecución.

f. Proceso de control

Formas en que el control se distribuye y se realiza en la organización

Otro cuestionario muy difundido es el de Litwin y Stringer, citado por Rodríguez, este cuestionario mide seis dimensiones: (Rodríguez, 2010, pág. 88)

a. Estructura organizacional

Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros

b. Remuneraciones

Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre la tarea y remuneración.

c. Responsabilidad

Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía de sus miembros.

d. Riesgo y toma de decisiones

Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.

e. Conflicto

Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.



Así como los dos cuestionarios señalados, hay una serie que exploran diversas dimensiones de la relación individuo-organización.

2.2.7. Personalidad dentro de la organización

De acuerdo a lo establecido por Ibáñez en el año 2002:

La personalidad en una empresa es una resultante de los distintos comportamientos humanos de quienes la integran. Evidentemente, este hecho complica, pero al mismo tiempo da sentido a cualquier análisis de los climas organizacionales. (p. 99)

Las personalidades que se dan en la organización de acuerdo a Ibáñez, son:

2.2.7.1. Fuerzas vivas

Aquellas que absorben la mayor parte de las recompensas que la organización ofrece en concepto de mando, ingresos y afirmación de la personalidad. Se rigen por directores y disposiciones con frecuencia, contempla a los demás con displicente distorsionamiento, antepone la promoción personal a las relaciones colectivas, no es partidario de conflictos y se preocupan por los bienes de la organización.

2.2.7.2. Los indiferentes

Los empleados y los obreros se encuentran en esta categoría. No luchan con energía para lograr la obtención de recompensas por su trabajo, presentando un sistema voluntario al sistema cuando se ve obligado a hacerlo.

2.2.7.3. los ambivalentes

En esta personalidad los individuos son definidos como imaginativos y ávidos, esto se considera generalmente marginado con escasas o limitadas posibilidades de hacer carrera. No pueden rechazar las promesas de éxito por parte de la organización.

2.2.8. Taxonomía del clima organizacional

Según conceptualiza Louffat en el año 2012, acerca de la taxonomía del clima organizacional, se tiene que:

Existe una correlación entre tipos de clima y efectividad organizacional, existen cuatro tipos de climas organizacionales básicos, los cuales se derivan de la orientación o tendencias en dos dimensiones: la orientación a la tarea (OT), cuando la institución enfatiza la productividad y el resultado, o la orientación a la relación (OR), cuando la institución enfatiza el comportamiento organizacional armónico de la gente. El contenido de los cuatros climas organizacionales básicos sería el siguiente: (p. 87)

- a. Orientado al control
- b. Orientado al desarrollo de la libertad profesional (basado en la confianza de la gente)
- c. Orientado a la productividad y rendimiento (basado en la organización continua de los procesos de producción)
- d. Orientado al desafío (basado en la colaboración de equipo)

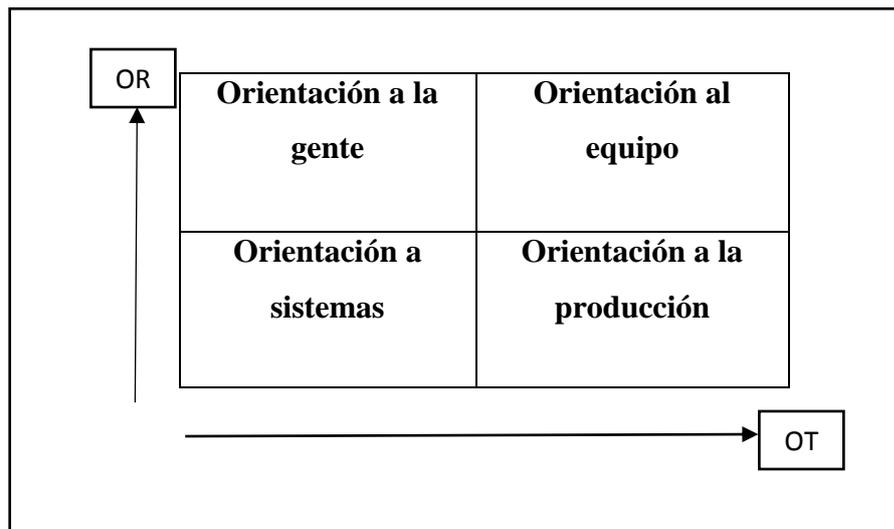


Figura 1: Taxonomía del Clima Organizacional

Fuente: Darío Rodríguez, Diagnóstico Organizacional, p. 89

2.2.9. Influencia del Clima Organizacional

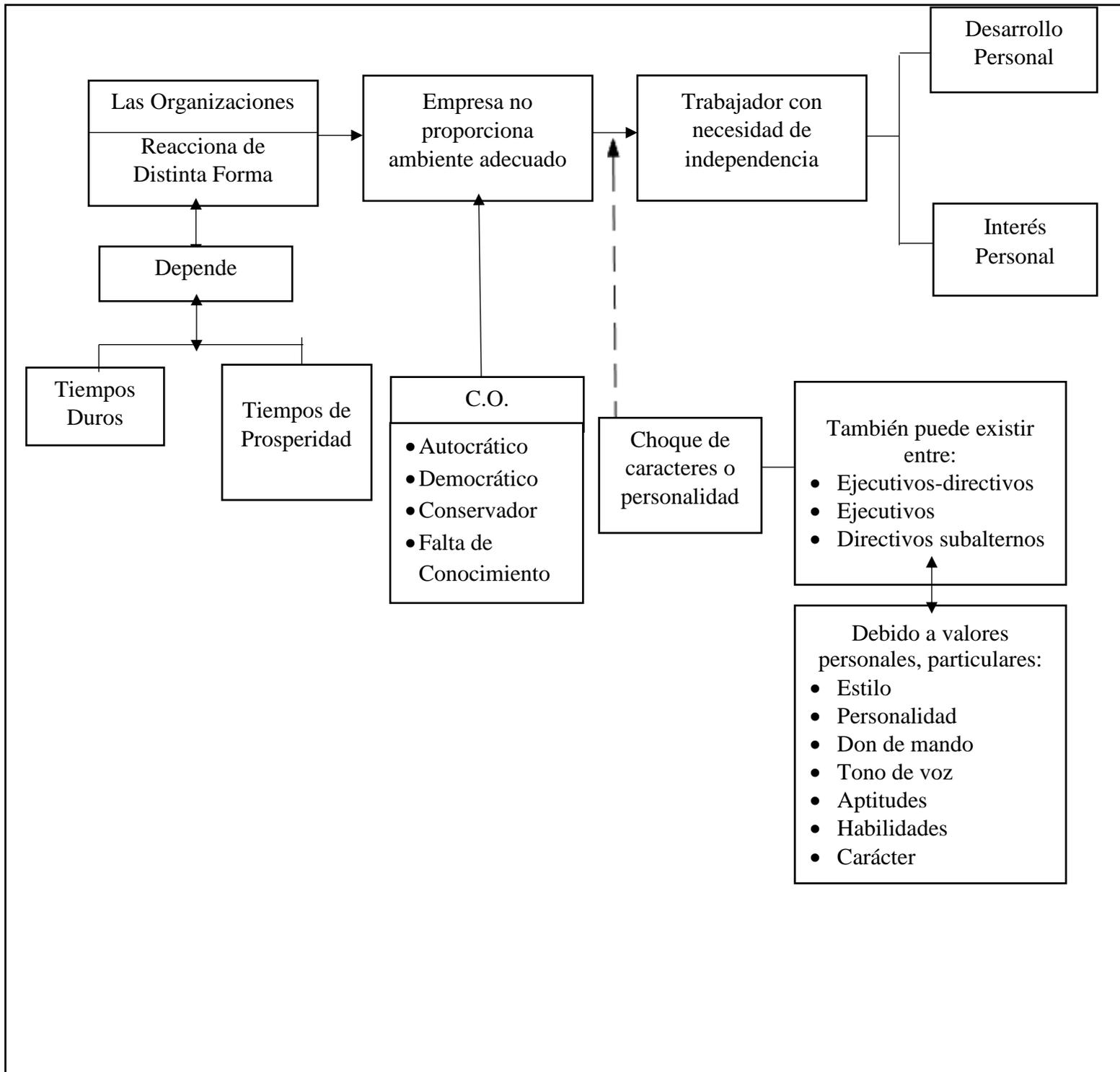


Figura 2: Influencia del Clima Organizacional

Fuente: Mario Ibáñez, Comportamiento Organizacional de las empresas, p. 182

2.2.10. Componentes y resultados que definen el clima organizacional

Tabla 1

Componentes que definen el clima organizacional

	I. Componentes	
A. Comportamientos	B. Estructura	C. Procesos
Aspecto Individual <ul style="list-style-type: none">• Actitudes• Percepciones• Personalidad• Estrés• Valores• Aprendizajes Grupo e inter Grupo <ul style="list-style-type: none">• Estructura• Procesos• Cohesión• Normas y papeles Motivación <ul style="list-style-type: none">• Motivos• Necesidades• Resultados• Esfuerzo Liderazgo <ul style="list-style-type: none">• Poder• Políticas• Influencias• Estilos	Organizacional Macrodimensión Microdimensión	Organizacionales <ul style="list-style-type: none">• Evaluación del rendimiento• Sistema de remuneraciones, incentivos y compensaciones• Comunicación• Toma de decisiones

Fuente: Egard Alan Pintado Pasapera, "Gerencia y liderazgo conductivo del talento humano, p. 321

Tabla 2

Resultados que definen el clima organizacional

II. Resultados		
Aspecto individual	Aspecto grupal	Aspecto organizacional
<ul style="list-style-type: none">• Alcance de objetivos• Satisfacción en el trabajo• Satisfacción en la carrera• Calidad de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Alcance de los objetivos• Moral• Resultados• Cohesión	<ul style="list-style-type: none">• Producción• Eficacia• Satisfacción• Adaptación• Desarrollo• Supervivencia• Tasa de rotación• Tasa de conflictos• Ausentismo• Necesidades

Fuente: Egard Alan Pintado Pasapera, "Gerencia y liderazgo conductivo del talento humano, p. 321

2.2.11. Dimensiones del clima organizacional

Para poder conocer y medir el clima organizacional en la presente investigación, se entiende que éste debe abarcar una serie de factores centrados en cinco dimensiones para evaluar el clima organizacional: liderazgo, motivación, toma de decisiones, estructura organizacional y relaciones interpersonales. (Reyes, 2015)

2.2.11.1. Liderazgo

Se tiene que:

El liderazgo es el proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados, es aquí donde se definen estrategias proporcionando orientación a los demás, teniendo visión de aquello que se puede lograr y también el de desarrollar una involucración social y psicológica —cultura de equipo— que permita alcanzar los objetivos definidos en la estrategia, esto es, motivar, incorporar, recompensar y unificar. (Lussier, Achua, & Pereda, 2016, p. 183)



También se entiende por liderazgo a:

La capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho, algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2009, p. 518)

“Analiza el tipo de autoridad establecida por parte de los jefes y los métodos de mando utilizados para influir en los empleados” (Reyes, 2015, p. 48).

Es necesario medir el grado y características de liderazgo en relación a:

A. Control

“Permite saber si el trabajo realizado, en un tiempo determinado, ha permitido el cumplimiento de los objetivos planteados para la empresa, y definidos por el proceso de planeación” (Méndez, 2008, p. 105).

“Es el proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización” (Mantilla, 2017, p. 3).

Según una definición, el control es:

Es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. De hecho sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2009, p. 610)



B. Apoyo

“Analizan los sentimientos de apoyo y amistad experimentados en el trabajo, también se observa el interés que muestran los superiores ante el logro y desempeño de los empleados, la preocupación de los jefes ante los problemas de los trabajadores” (Reyes, 2015, p. 49).

El apoyo depende de dos componentes:

Primero, de la valoración que la organización hace con respecto a los esfuerzos y contribuciones de los colaboradores; y segundo, las políticas y/o iniciativas que evidencian interés y preocupación por el bienestar del trabajador. Esto refleja claramente que dicho constructo está basado en la norma de reciprocidad, debido a que, los colaboradores entregan esfuerzo y dedicación hacia la empresa y esperan que esta les otorgue beneficios en el futuro, ya que los trabajadores esperan que la empresa no sólo note su trabajo, sino también que reconozca los esfuerzos de cada uno. (Bravo & Jiménez, 2011, p. 96)

C. Influencia

“Analiza la interacción entre los superiores y los subordinados para establecer los objetivos de la organización” (Reyes, 2015, p. 48).

Se tiene que:

La influencia, con origen en los grupos de interés o en el líder mismo, depende de la percepción que tenga la persona que es el blanco de la influencia sobre quien el agente ejerce el poder de sus atributos. Para alcanzar resultados satisfactorios en el ejercicio de su influencia, los líderes en la organización necesitan establecer relaciones cooperativas con sus grupos de interés, que igualmente se relacionan entre sí para ajustar el valor de sus atributos y ganar relevancia. Este conjunto de interrelaciones producen estándares y normas e instaura tradiciones, las cuales se encargan de contener el uso desmedido del poder de sus actores, incluido aquel que se



ejerce en el proceso de influencia del liderazgo (Pantoja & Rodríguez, 2012, p. 143)

D. Imagen Gerencial

La imagen gerencial se entiende como:

Las percepciones que tienen los trabajadores del liderazgo y ascendencia de los jefes en la empresa, es el conjunto de características o atributos que la organización muestra a los colaboradores para que conozcan o asocien a ella. Es decir, lo que la organización desea mostrar de su personalidad, la percepción deseada. (Reyes, 2015, p. 49)

2.2.11.2. Motivación

Un estudio realizado por Méndez sugiere lo siguiente:

El hombre, en la organización a la que pertenece, manifiesta comportamientos y actitudes en su trabajo que le llevan a cumplir con los objetivos personales y organizacionales. La motivación es ejercida por las personas que desempeñan funciones de dirección de una forma diferente, y según el tipo de liderazgo que les identifica. La motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicos y no materiales, son elementos que motivan al hombre en su trabajo. (Méndez, 2008, p. 105)

También se define a la motivación como:

Una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona, incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido, motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basados en el conocimiento de “qué hace que la gente funcione”. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2009, p. 484)



Es necesario medir el grado y características de la motivación en relación a:

A. Rendimiento

“Examina la utilización del recurso humano para el rendimiento y la efectividad organizacional. También se puede ver como la relación existente entre la remuneración y el trabajo bien hecho” (Reyes, 2015, p. 48).

B. Identidad

Se define a la identidad institucional como:

El conjunto de representaciones, tanto afectivas como racionales, que un individuo o grupo de individuos asocian a una empresa o institución y que es el resultado de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa o institución en cuestión. (Gutiérrez, 2011, p. 87)

C. Satisfacción

“Se analiza el agrado de los empleados en su trabajo y en la organización, y se observan los esfuerzos realizados por la dirección para crear un ambiente sano y agradable” (Reyes, 2015, p. 49).

D. Flexibilidad

“Es la disposición mostrada por los superiores al cambio y a las nuevas experiencias” (Reyes, 2015, p. 50)

Se entiende por flexibilidad que:

Representa cambios sustanciales en la organización, introducción de nuevas tecnologías, y fundamentalmente una nueva cultura gerencial y laboral. En virtud del fenómeno globalizador de nuestro tiempo, no es posible escapar de estos signos de flexibilización y desregularización. Es decir, este enfoque pretende



establecer que, en virtud de la globalización creciente, es el trabajador quien debe soportar los efectos de una modernización o actualización de la relación laboral

E. Participación

Para entender la participación es necesario saber que:

La participación surge de la idea de involucrar a los empleados en el proceso de la toma de decisiones, es importante hacer sentir a los trabajadores que se les valora en sus puestos de trabajo siendo un elemento clave para la productividad; el reconocimiento es algo que cualquier empleado busca cuando desempeña sus funciones. Y no solo el rango salarial, sino que muchas veces buscan más un trabajo que les motive. Y por tanto, es importante incentivar la participación de los empleados; consiguiendo así una motivación en estos que al final se va a traducir en una mayor productividad para la organización. Por tanto la gestión participativa supone la satisfacción, por un lado de las necesidades de autorrealización de los trabajadores, y por otro la necesidad de solucionar los problemas que surgen en la empresa. (JobandTalen, 2013)

F. Pertenencia

Según se conceptualiza:

La buena comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo que son manejados de forma eficiente por los departamentos de talento humano hacen que los empleados se sientan comprometidos con su organización y se cumplan los objetivos trazados por esta; lo anterior es lo ideal que busca cada empresa pero aun siendo esta la que mejora su calidad de vida, no todos tienen el sentido de pertenencia y fidelidad, es por esto que es importante también conocer las necesidades individuales y colectivas de los miembros de la organización. (Muñoz, 2014, p. 5).



G. Remuneración

“Referido a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico” (Chiaventao, 2011, p. 411).

2.2.11.3. Toma de decisiones

Según se refiere la toma de decisiones es conceptualizada de la siguiente manera:

Las decisiones que se toman en la empresa definen lineamientos y cursos de acción, que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, se evalúa la disponibilidad de la información y cómo es utilizada en la toma de las decisiones, además del papel que cumplen los empleados en el proceso. (Méndez, 2008, p. 104)

Otra definición para entender mejor la toma de decisiones es la siguiente:

Es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para tratar un problema concreto y aprovechar una oportunidad, es una parte importante de la labor de todo gerente. Sobra decir que todos tomamos decisiones. Lo que diferencia este ejercicio en la administración es la atención sistemática y especializada que los administradores presentan a la toma de decisiones, relaciona las circunstancias presentes de la organización con acciones que lo llevarán hacia el futuro, también se basa en las experiencias del pasado, positivas o negativas, ya que desempeñan una parte importante para determinar las opciones que los gerentes consideran factibles o deseables. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2009, p. 260)

Es necesario medir el grado y características de la toma de decisiones en relación a:



A. Autonomía

Se puede entender por autonomía lo siguiente:

Debe incentivarse la creatividad y los procesos de toma de decisiones en los trabajadores ya que la autonomía es la capacidad de los empleados para el control de su situación laboral. En función de la organización, la autonomía del empleado podría implicar una opción en la selección de proyectos o roles. Tradicionalmente, sólo los empleados en la alta dirección tienen mucha autonomía, lo que puede dejar a los miembros del personal de nivel inferior sintiéndose marginados. Cuando se desea aumentar el compromiso del empleado, la moral y la motivación, dar al personal más facultades para decidir sobre su vida laboral puede ser una táctica útil. (Sáenz, 2010, p. 4)

B. Comunicación

“Observa las diferentes formas en que se da a conocer la información en la organización, además de lo anterior evalúan la facilidad que tienen los empleados para hacerse escuchar” (Reyes, 2015, p. 48)

C. Innovación

Se encuentra que:

La innovación es considerada como uno de los factores básicos de desarrollo en los países avanzados. La innovación no consiste únicamente en la incorporación de tecnología, sino que ha de ir más allá, debe ayudar a prever las necesidades materiales y humanas y a detectar nuevos procesos y servicios de mayor calidad. (Gonzales, 2011, p. 11)

D. Responsabilidad

“Observan los sentimientos de autonomía, ya que es la habilidad de responder ante una realidad. La responsabilidad de elegir la tiene cada



uno de forma individual. Es una respuesta, una opción que se toma ante al abanico de situaciones” (Reyes, 2015, p. 47).

2.2.11.4. Estructura organizacional

“Analizan las percepciones de los empleados sobre las obligaciones, reglas y políticas de la organización, así como también se refieren a cómo los superiores establecen y comunican los objetivos y los métodos de trabajo” (Reyes, 2015, p. 48).

Es necesario medir el grado y características de estructura organizacional en relación a:

A. Objetivos

Los objetivos de la organización se refieren al conocimiento que tiene el trabajador sobre la razón de ser y fines hacia los que se orienta la empresa en la que trabaja. (Méndez, 2008, p. 103).

B. Políticas

“Son guías o directrices que coadyuvan a la administración, en este caso aplicado al potencial humano, sirven como guías que claramente delimitan lo que se puede o no realizar y se derivan de las opciones estratégicas previamente establecidas” (Louffat, 2012, p. 241).

C. Recursos materiales

“Son los bienes tangibles o concretos que disponen una empresa u organización con el fin de cumplir y lograr sus objetivos como: instalaciones, materia prima, equipos, herramientas, entre otros” (Reyes, 2015, p. 51).



2.2.11.5. Relaciones interpersonales

Un punto de vista sobre las relaciones interpersonales es que:

El proceso de interacción social conduce al desarrollo de relaciones sociales, que se expresan en procesos de carácter asociativo, la posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa, en el ejercicio de sus funciones, permite el logro de los objetivos organizacionales. (Méndez, 2008, p. 105)

Es necesario medir el grado y características de las relaciones interpersonales en relación a:

A. Cooperación

“Lo analizan como la colaboración de tipo formal por la integración de los empleados con su jefe y compañeros de trabajo en función de los objetivos comunes de la empresa” (Méndez, 2008, pág. 104).

B. Valores

“Se refiere a los valores colectivos, que observa el grado en que se perciben dentro de la empresa la cooperación, la responsabilidad y el respeto” (Reyes, 2015, p. 50).

C. Tolerancia

Para poder entender, qué es la tolerancia se tiene que:

La tolerancia es el principio y condición necesaria para alcanzar relaciones sanas y basadas en el respeto, si una organización es un conjunto de personas diversas, asumir la tolerancia es un deber moral y social que aporta en gran medida a la construcción de una sociedad más justa y menos violenta. (Fuentes, 2017, pp. 17-18)



2.3. Marco Institucional

2.3.1. Reseña Histórica

De acuerdo a lo obtenido de la página web en (Uandia, 2006) la historia de la Universidad Andina del Cusco, es la siguiente:

La Universidad Andina del Cusco, fue fundada el 05 de Octubre de 1979, por las siguientes personalidades: Dr. Antonio Callo Cáceres, Dr. Néstor Bustos Silva, Mons. Luís Vallejos Santoni (t) y el Dr. César Cornejo Foronda (t), que inicialmente conformaron la Sociedad Promotora de la Universidad Andina del Cusco, para posteriormente cambiar por Asociación Civil Promotora.

La Universidad Andina del Cusco inicia sus actividades académicas el 5 de octubre de 1979.

En Sesión Extraordinaria de la Asamblea Nacional de Rectores, el 18 de diciembre de 1992, en la ciudad de Tacna, y vistos los informes de la Comisión Permanente de Evaluación de Universidades y del Consejo Regional Interuniversitario del Sur, se expide la Resolución N°195-92 del 30 de diciembre de 1992, otorgando reconocimiento de funcionamiento definitivo a la Universidad Andina del Cusco, la misma que deberá desarrollar sus actividades académicas y administrativas, constituir sus órganos de gobierno de acuerdo a la Ley.

La Comisión Organizadora de la Universidad Andina del Cusco, aprobó, mediante Resolución N° CO-193/SG-UAC del 30 de junio de 1993, el Reglamento General de Elecciones para la conformación de la Asamblea Estatutaria.

2.3.2. Base Legal

La Universidad Andina del Cusco se rige por la constitución Política del Perú, la Ley Universitaria N° 30220, el presente Estatuto, sus reglamentos y normas internas. El estado le reconoce autonomía universitaria en los regímenes normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

La Universidad Andina del Cusco es una institución con personería jurídica de Derecho Privado sin fines de lucro destinada a impartir educación superior y se rige por la Ley Universitaria N° 23733, por la Ley de su creación N° 23837, la



Resolución N° 195-92-ANR de la Asamblea Nacional de Rectores, su Estatuto propio y normas conexas que la gobiernan en el marco de la Constitución Política del Perú.

2.3.3. Misión

La misión de la Universidad Andina del Cusco, es brindar una educación superior de calidad en la formación integral de profesionales con valores andinos y universales, principios éticos, para contribuir al desarrollo regional, nacional e internacional, a través de la investigación científica y siendo una activa participante de la sociedad mediante la responsabilidad social, el cuidado del medio ambiente, la promoción de la libertad y democracia.

2.3.4. Visión

La Universidad Andina del Cusco al año 2025, será la institución líder en educación superior universitaria a nivel nacional e internacional, sustentada en la formación integral de profesionales con educación de calidad, orientada a la ciencia y la tecnología, con valores andinos de sabiduría (Yachay), trabajo (Llank'ay), voluntad (Munay), reciprocidad y solidaridad (Ayni) y valores universales, promoviendo la cultura andina y el desarrollo sostenible de la sociedad.

2.3.5. Valores

- Respeto a la dignidad de la persona.
- Solidaridad, honestidad y veracidad.
- Identificada con la cultura ancestral andina, asume y promueve los valores fundamentales de su filosofía: Yachay (sabiduría), Llank'ay (trabajo), Munay (voluntad), Ayni (solidaridad y reciprocidad)



2.3.6. Objetivos de la Universidad Andina del Cusco

2.3.6.1. Objetivos Generales

- **Formación Académica y Acreditación**

Promover la formación científica humanista y profesional en función a los estándares de la más alta calidad y especialización implementando y haciendo uso óptimo de tecnologías educativas, modernas para el nivel superior y adecuado a sus necesidades de nuestra sociedad en función a nuestra realidad.

- **Investigación**

Promover e incentivar la investigación multidisciplinaria e inter institucional a través de sus centros e institutos de investigación así como los círculos de estudio y en función a los requerimientos de las instituciones y del sector público y privado para que de esta manera la Universidad sea participe en el proceso de desarrollo regional.

- **Proyección Social**

Utilizar de manera eficiente y eficaz los recursos disponibles de la Universidad con la finalidad de llegar de mayor y mejor manera a los sectores de la sociedad que requieren de los servicios de proyección social.

- **Bienestar Universitario**

Cumplir con las funciones de prestación de servicios de bienestar a los estudiantes, docentes, personal administrativo, egresados y jubilados de acuerdo a las políticas y definiciones institucionales en las diferentes



áreas que integran la función de bienestar universitario de la Universidad Andina del Cusco.

- **Gestión Universitaria**

Consolidar una gestión universitaria moderna, desconcentrada, eficiente y eficaz con el fin de ser el soporte de la actividad académica, investigativa de proyección social y bienestar de la comunidad universitaria, insistiendo en la instauración de una cultura organizacional y primordialmente promoviendo el respeto a la persona humana.

2.3.6.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar programas de tutoría para el 100% de escuelas profesionales.
- Programar la evaluación al 100% de los docentes.
- Gestionar la innovación curricular del 100% de las escuelas profesionales.
- Elaborar perfiles de ingresantes y egresados de las escuelas profesionales.
- Evaluar el aprendizaje de 1000 alumnos al año.
- Destinar un fondo del 3% de las utilidades para el proceso de acreditación.
- Fortalecer los comités internos de autoevaluación y acreditación de las escuelas profesionales.

2.3.7. Estructura orgánica

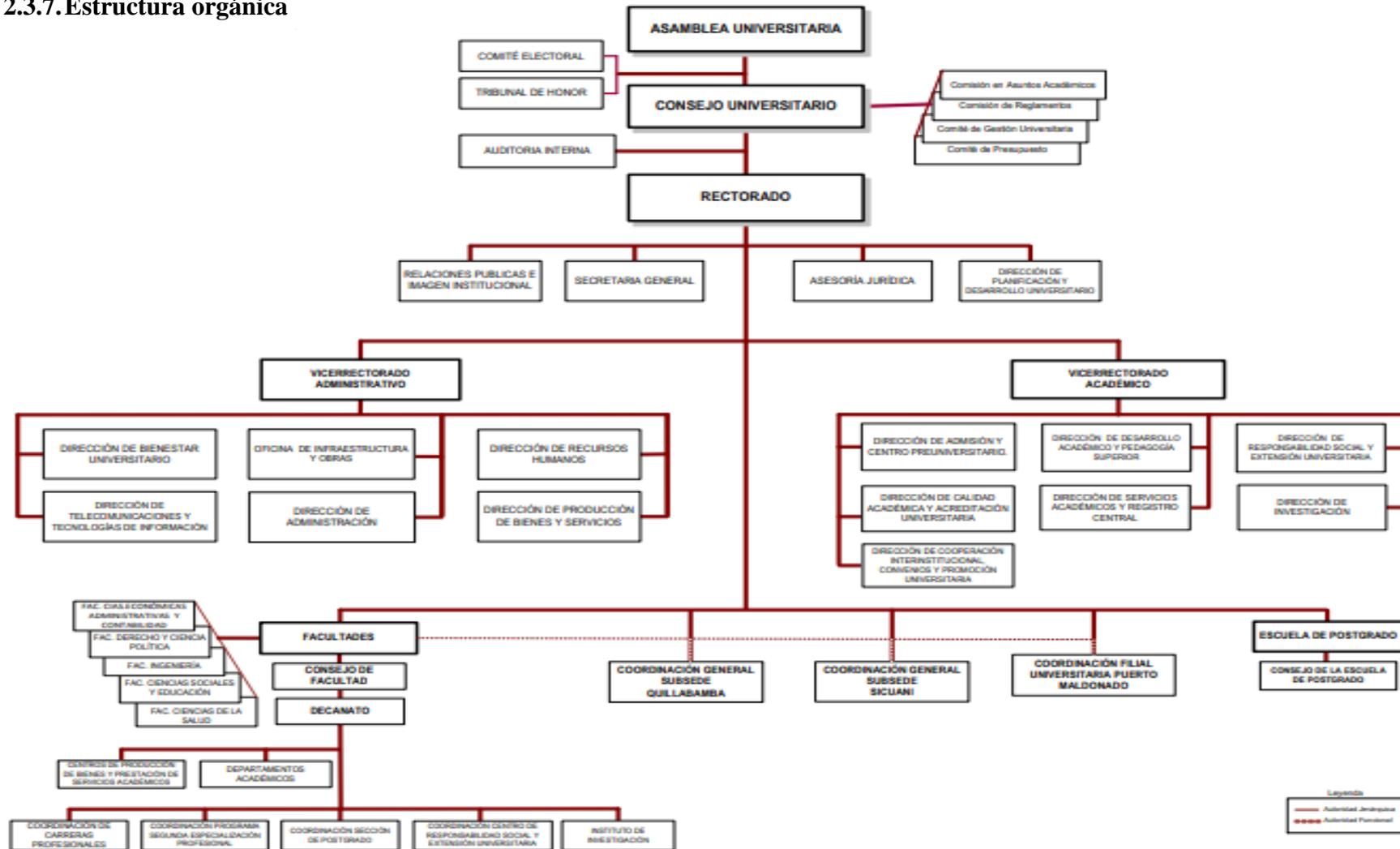


Figura 3: Estructura orgánica: Universidad Andina del Cusco
Fuente: Universidad Andina del Cusco, Reglamento de organización y funciones, p. 14



2.4. Marco conceptual

2.4.1. Actitud

“Predisposición aprendida a responder de una manera consistente favorable o desfavorablemente respecto al objeto dado” (López, 2010).

2.4.2. Ausentismo

“La no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba iba a asistir, quedando excluidos los periodos vacacionales y las huelgas” (Sánchez, 2015).

2.4.3. Autorreflexión

“Es la capacidad de pensar en sí mismo, pensar en los actos pasados, presentes y cómo serán en el futuro” (Sáez, 2014).

2.4.4. Burocracia

“La autoridad que da las órdenes necesarias para la alternancia de esos deberes está repartida de manera estable y rigurosamente delimitada por normas referidas a los medios coactivos, físicos, sacerdotales o de otra especie, de que pueden disponer los funcionarios” (Weber, 2000).

2.4.5. Calidad

“Es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, y cumplir con las especificaciones con la que fue diseñado” (Fernández, 2009).

2.4.6. Clima

“Definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización” (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2013).



2.4.7. Decisiones

“Es la elección entre varias alternativas posibles, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con el ánimo de conseguir algún resultado deseado” (Shackle, 2010).

2.4.8. Habilidades

“Las habilidades sociales son las Conductas necesarias para interactuar y relacionarse con los demás de forma efectiva y mutuamente satisfactoria” (Fermini, 2017).

2.4.9. Insatisfacción

“La insatisfacción es un sentimiento de malestar o disgusto que se tiene cuando no se colma un deseo o no se colma una necesidad” (Mansilla, 2010).

2.4.10. Organización

“Es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas” (Rivas, 2012).

2.4.11. Políticas

“Guías para orientar las acciones con criterios lógicos en la toma de decisiones” (Salas, 2014).

2.4.12. Satisfacción

“Es la forma en que la persona se siente con respecto a su puesto de trabajo en la empresa, es decir si siente que su empleo es gratificante y significativo” (Fermini, 2017).

2.4.13. Trabajo en equipo

“Es un conjunto de personas que poseen destrezas y conocimientos específicos, que se comprometen y colocan sus competencias en función del cumplimiento de una meta común” (McClelland, 2010).



2.4.14. Valores

“Conjunto de valores y creencias que el ser humano considera importantes para su desarrollo y convivencia en armonía para sus semejantes” (Weiss, 2006).

2.5. Variables

2.5.1. Variable

Clima Organizacional



2.5.2. Conceptualización de la variable

Tabla 3

Conceptualización de la variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	
<p>Clima organizacional</p> <p>El clima organizacional se puede conceptualizar de la siguiente manera:</p> <p>Las percepciones y apreciaciones de los individuos dentro de la empresa, cuando son compartidas y aprobadas, se convierten en la base de la construcción del Clima Organizacional, la organización actual busca implementar una comunicación táctica y estratégica que permita optimizar los recursos existentes, y que sea, a su vez, orientadora e integradora, para el cumplimiento de los objetivos</p>	<p>Liderazgo</p> <p>“Analiza el tipo de autoridad establecida por parte de los jefes y los métodos de mando utilizados para influir en los empleados” (Reyes, 2015, p. 48).</p>	<p>Control</p> <p>“Permite saber si el trabajo realizado, en un tiempo determinado, ha permitido el cumplimiento de los objetivos planteados para la empresa, y definidos por el proceso de planeación” (Méndez, 2008, p. 105).</p>	
		<p>Apoyo</p> <p>“Analizan los sentimientos de apoyo y amistad experimentados en el trabajo, también se observa el interés que muestran los superiores ante el logro y desempeño de los empleados, la preocupación de los jefes ante los problemas de los trabajadores” (Reyes, 2015, p. 49).</p>	
		<p>Influencia</p> <p>“Analiza la interacción entre los superiores y los subordinados para establecer los objetivos de la organización” (Reyes, 2015, p. 48).</p>	
		<p>Imagen Gerencial</p> <p>“Describe las percepciones que tienen los trabajadores del liderazgo y ascendencia de los jefes en la empresa” (Reyes, 2015, p. 49).</p>	
		<p>Motivación</p> <p>Un estudio realizado por Méndez sugiere lo siguiente:</p> <p>El hombre, en la organización a la que pertenece, manifiesta comportamientos y actitudes en su trabajo que le llevan a cumplir con los objetivos personales y organizacionales. La motivación es ejercida por las personas que desempeñan funciones de dirección de una forma diferente, y según el tipo de liderazgo que les identifica. La motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicos y no materiales, son elementos que motivan al hombre en su trabajo. (Méndez, 2008, p. 105)</p>	<p>Rendimiento</p> <p>“Examina la utilización del recurso humano para el rendimiento y la efectividad organizacional. También se puede ver como la relación existente entre la remuneración y el trabajo bien hecho” (Reyes, 2015, p. 48).</p>
		<p>Identidad</p> <p>Se define a la identidad institucional como:</p> <p>El conjunto de representaciones, tanto afectivas como racionales, que un individuo o grupo de individuos asocian a una empresa o institución y que es el resultado de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa o institución en cuestión. (Gutiérrez, 2011, p. 87)</p>	
		<p>Satisfacción</p> <p>“Se analiza el agrado de los empleados en su trabajo y en la organización, y se observan los esfuerzos realizados por la dirección para crear un ambiente sano y agradable” (Reyes, 2015, p. 49).</p>	
		<p>Flexibilidad</p> <p>“Es la disposición mostrada por los superiores al cambio y a las nuevas experiencias” (Reyes, 2015, p. 50)</p>	
		<p>Participación</p> <p>Para entender la participación es necesario saber que:</p> <p>La participación surge de la idea de involucrar a los empleados en el proceso de la toma de decisiones, es importante hacer sentir a los trabajadores que se les valora en sus puestos de trabajo siendo un elemento clave para la productividad.</p>	
		<p>Pertenencia</p> <p>La Buena Comunicación, El Trabajo en Equipo y el Liderazgo que manejados de forma eficiente por los departamentos de Talento Humano hacen que los empleados se sientan comprometidos con su organización y se cumplan los objetivos trazados por esta; lo anterior es lo ideal que busca cada empresa pero aun siendo esta la que mejora su calidad de vida, no todos tienen el Sentido de Pertenencia y Fidelidad, es por esto que es importante también conocer las necesidades individuales y colectivas de los miembros de la organización. (Muñoz, 2014, p. 5)</p>	<p>Remuneración</p> <p>“Referido a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico” (Chiaventa, 2011, p. 411).</p>



dentro de la empresa. (Reyes, 2015, p. 1)	<p>Toma de decisiones Según se refiere la toma de decisiones es conceptualizada de la siguiente manera: Las decisiones que se toman en la empresa definen lineamientos y cursos de acción, que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, se evalúa la disponibilidad de la información y cómo es utilizada en la toma de las decisiones, además del papel que cumplen los empleados en el proceso. (Méndez, 2008, p. 104)</p>	<p>Autonomía Se puede entender por autonomía lo siguiente: Debe incentivarse la creatividad y los procesos de toma de decisiones en los trabajadores ya que la autonomía es la capacidad de los empleados para el control de su situación laboral. Cuando se desea aumentar el compromiso del empleado, la moral y la motivación, dar al personal más facultades para decidir sobre su vida laboral puede ser una táctica útil. (Sáenz, 2010, p. 4)</p>
		<p>Comunicación “Observa las diferentes formas en que se da a conocer la información en la organización, además de lo anterior evalúan la facilidad que tienen los empleados para hacerse escuchar” (Reyes, 2015, p. 48)</p>
		<p>Innovación Se encuentra que: La innovación es considerada como uno de los factores básicos de desarrollo en los países avanzados. La innovación no consiste únicamente en la incorporación de tecnología, sino que ha de ir más allá, debe ayudar a prever las necesidades materiales y humanas y a detectar nuevos procesos y servicios de mayor calidad. (Gonzales, 2011, p. 11)</p>
		<p>Responsabilidad “Observan los sentimientos de autonomía, ya que es la habilidad de responder ante una realidad. La responsabilidad de elegir la tiene cada uno de forma individual. Es una respuesta, una opción que se toma ante al abanico de situaciones” (Reyes, 2015, p. 47).</p>
	<p>Estructura organizacional “Analizan las percepciones de los empleados sobre las obligaciones, reglas y políticas de la organización, así como también se refieren a cómo los superiores establecen y comunican los objetivos y los métodos de trabajo” (Reyes, 2015, p. 48).</p>	<p>Objetivos Los objetivos de la organización se refieren al conocimiento que tiene el trabajador sobre la razón de ser y fines hacia los que se orienta la empresa en la que trabaja. (Méndez, 2008, p. 103).</p>
		<p>Políticas “Son guías o directrices que coadyuvan a la administración, en este caso aplicado al potencial humano, sirven como guías que claramente delimitan lo que se puede o no realizar y se derivan de las opciones estratégicas previamente establecidas” (Louffat, 2012, p. 241).</p>
		<p>Recurso materiales “Son los bienes tangibles o concretos que disponen una empresa u organización con el fin de cumplir y lograr sus objetivos como: instalaciones, materia prima, equipos, herramientas, entre otros” (Reyes, 2015, p. 51).</p>
	<p>Relaciones interpersonales Un punto de vista sobre las relaciones interpersonales es que: El proceso de interacción social conduce al desarrollo de relaciones sociales, que se expresan en procesos de carácter asociativo, la posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa, en el ejercicio de sus funciones, permite el logro de los objetivos organizacionales. (Méndez, 2008, p. 105)</p>	<p>Cooperación “Lo analizan como la colaboración de tipo formal por la integración de los empleados con su jefe y compañeros de trabajo en función de los objetivos comunes de la empresa” (Méndez, 2008, pág. 104).</p>
		<p>Valores “Se refiere a los valores colectivos, que observa el grado en que se perciben dentro de la empresa la cooperación, la responsabilidad y el respeto” (Reyes, 2015, p. 50).</p>
		<p>Tolerancia Para poder entender, qué es la tolerancia se tiene que: La tolerancia es el principio y condición necesaria para alcanzar relaciones sanas y basadas en el respeto, si una organización es un conjunto de personas diversas, asumir la tolerancia es un deber moral y social que aporta en gran medida a la construcción de una sociedad más justa y menos violenta. (Fuentes, 2017, pp. 17-18)</p>

Fuente: Elaboración propia

2.5.3. Operacionalización de la Variable

Tabla 4

Operacionalización de la variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Clima organizacional	D1. Liderazgo	Control
		Apoyo
		Influencia
		Imagen Gerencial
	D2. Motivación	Rendimiento
		Identidad
		Satisfacción
		Flexibilidad
		Participación
		Pertenencia
		Remuneración
	D3. Toma de decisiones	Autonomía
		Comunicación
		Innovación
		Responsabilidad
	D4. Estructura organizacional	Objetivos
		Políticas
		Recursos materiales
	D5. Relaciones interpersonales	Cooperación
		Valores
Tolerancia		

Fuente: Elaboración propia



CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Investigación

“La investigación básica solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes a cerca de la realidad, Su objetivo de estudio lo constituye las teorías científicas, las mismas que analiza para la perfección su contenido” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014, p. 92)

Por lo tanto en referencia a lo indicado, la presente investigación es de tipo básica.

3.2. Enfoque de la Investigación

“El enfoque cuantitativo se caracteriza por utilizar la recolección de datos para la presentación de los resultados con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014, p. 4). Es por lo indicado que la presente investigación tiene un enfoque cuantitativo.

3.3. Diseño de la investigación

De acuerdo a lo establecido por Hernández, Fernández, Baptista en el año 2014:

El diseño de la investigación no experimental son aquellos estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables, es decir, se trata de estudios donde no se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto en otras variables, y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. (p. 152)

Es por eso que el presente trabajo de Investigación es de diseño no experimental.

3.4. Alcance de la investigación

“Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objeto o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014, p. 92)

3.5. Población y muestra de la Investigación

3.5.1. Población

“Es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (Carrasco, 2006, p. 236).

El escenario de estudio de la presente investigación es de 256 trabajadores de la Universidad Andina del Cusco (Uandia), sede Cusco, las cuales están divididas en las distintas zonas geográficas dentro de la ciudad, las cuales son: Larapa, Qollana, Centro de Post Grado y CPCPI.

Tabla 5

Población de estudio

Administrativos Organización	Profesional	Técnico	Auxiliar	Total	%
Universidad Andina del Cusco	79	157	21	247	100
Total	79	147	21	247	100

Fuente: Elaboración propia

3.5.2. Muestra

“Es una parte representativa de la población, cuyas principales características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel a ella, de tal manera que los resultados de la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población” (Carrasco, 2006, p. 237).



En este caso la muestra no ha sido necesaria calcularla, por lo que se censara a toda la población que es en número de 247 lo cual garantiza mayor confiabilidad.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas

La técnica que se utilizó para la recolección de datos en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco, fue la encuesta.

3.6.2. Instrumentos

El instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue el cuestionario.

3.7. Procesamiento de datos

Los datos cuantitativos fueron procesados y analizados por medio del programa estadístico SPSS versión 22.0, considerando las unidades de análisis correspondientes a la variable de estudio.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para conocer el clima organizacional en el personal administrativo de la universidad Andina del Cusco, sede Cusco, se encuestó a 253 colaboradores, en el que se consideró 35 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 6

Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Clima organizacional	Liderazgo	Control	1, 2
		Apoyo	3, 4
		Influencia	5
		Imagen gerencial	6, 7
	Motivación	Rendimiento	8
		Identidad	9
		Satisfacción	10, 11
		Flexibilidad	12
		Participación	13, 14
		Pertenencia	15, 16
	Toma de decisiones	Remuneración	17, 18
		Autonomía	19, 20
		Comunicación	21, 22, 23
	Estructura organizacional	Innovación	24
		Responsabilidad	25
Objetivos		26, 27	
Relaciones interpersonales	Políticas	28, 29	
	Recursos materiales	30, 31	
	Cooperación	32, 33	
	Valores	34	
	Tolerancia	35	

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de Baremación e interpretación.

Tabla 7

Descripción de la Baremación y escala de interpretación

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Muy malo
1,81 – 2,60	Malo
2,61 – 3,40	Regular
3,41 – 4,20	Bueno
4,21 – 5,00	Muy bueno

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para determinar la fiabilidad del cuestionario utilizado para conocer el clima organizacional en el personal administrativo de la universidad Andina del Cusco-sede Cusco. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 8

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.926	35

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.926 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2. Resultados de las dimensiones de la variable clima organizacional

Para conocer el clima organizacional en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco, sede Cusco, se describe las dimensiones de: Liderazgo, motivación, toma de decisiones, estructura organizacional y relaciones interpersonales. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.1 Liderazgo

El objetivo es describir el liderazgo en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco-sede Cusco, en el año 2019

4.2.1.1. Resultados de los indicadores de la dimensión liderazgo

A) Control

Tabla 9

Control

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Malo	3	3,8%	16	10,9%	2	9,5%	21	8,5%
Regular	9	11,4%	37	25,2%	8	38,1%	54	21,9%
Bueno	58	73,4%	92	62,6%	11	52,4%	161	65,2%
Muy bueno	9	11,4%	2	1,4%	0	0,0%	11	4,5%
Total	79	100,0%	147	100,0%	21	100,0%	247	100,0%

Fuente: Elaboración propia

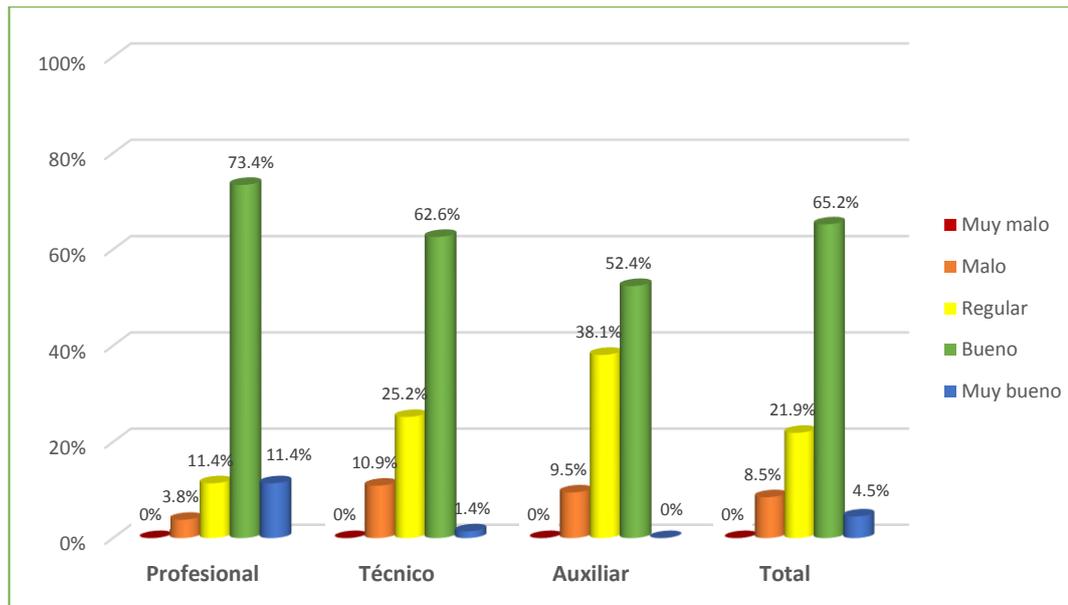


Figura 4 : Control

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Se puede observar que respecto a las categorías profesional se observa que perciben el control de una manera buena con un 73,4%, la categoría técnico perciben el control de manera buena con un 62,6% y la categoría auxiliar perciben el control de manera buena en un 52,4%, lo cual demuestra que se aprecia una descendencia con el aprecio positivo hacia el control que se da dentro de la universidad. Se observa también que respecto al total el 65,2% afirma que el control que se maneja en la Universidad Andina del Cusco es buena, lo que muestra que el control que es aplicado en la universidad, permite saber si el trabajo realizado en un determinado tiempo, ha cumplido los objetivos trazados. Siendo éste un punto favorable, ya que influye positivamente para que haya un buen funcionamiento dentro la universidad sin embargo el 21,9% percibe el manejo del control de una manera regular, existiendo un espacio que hace visualizar que se debe fortalecer cada vez más el control ya que todo proceso, va dentro de una calidad continua, así es como se logra eficiencia y eficacia en las actividades realizadas por el personal; lo que significa que el liderazgo es bueno, pero no es el más óptimo.

B) Apoyo

Tabla 10

Apoyo

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Malo	1	1,3%	11	7,5%	0	0,0%	12	4,9%
Regular	19	24,1%	61	41,5%	11	52,4%	91	36,8%
Bueno	41	51,9%	62	42,2%	7	33,3%	110	44,5%
Muy bueno	18	22,8%	13	8,8%	3	14,3%	34	13,8%
Total	79	100,0%	147	100,0%	21	100,0%	247	100,0%

Fuente: Elaboración propia

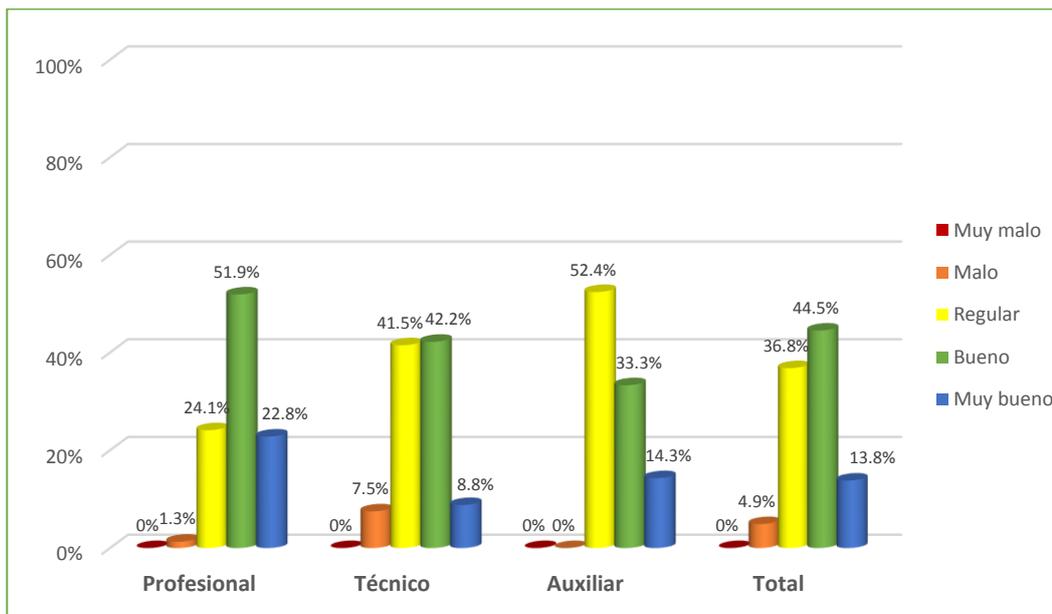


Figura 5 : Apoyo

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En cuanto a la categoría profesional y técnico se observa que aprecian que reciben apoyo por parte de sus superiores y compañeros de una manera buena, sin embargo los trabajadores de la categoría auxiliar perciben que el apoyo que reciben es regular. El 44,5% de los trabajadores que engloban profesionales técnicos y auxiliares, indican que el apoyo que ofrecen sus líderes es bueno, sin embargo,

éste no se puede considerar una fortaleza, ya que el porcentaje en mención es menor a la media del 100%, por lo que se puede decir que el personal administrativo no se encuentra totalmente de acuerdo con el apoyo que les brindan sus jefes, lo que se torna un tanto peligroso para lograr los objetivos con eficiencia, eficacia, sin motivación y otros factores que puedan influir negativamente en su producción, lo que muestra que, el apoyo que existe en la universidad por parte de superiores y compañeros de trabajo, no es la más adecuada, probablemente por carencia de amistad o poca solidaridad, evidenciado la falta de compañerismo.

C) *Influencia*

Tabla 11

Influencia

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	1	1,3%	20	13,6%	0	0,0%	21	8,5%
Malo	24	30,4%	59	40,1%	8	38,1%	91	36,8%
Regular	32	40,5%	54	36,7%	9	42,9%	95	38,5%
Bueno	22	27,8%	12	8,2%	4	19,0%	38	15,4%
Muy bueno	0	0,0%	2	1,4%	0	0,0%	2	0,8%
Total	79	100,0%	147	100,0%	21	100,0%	247	100,0%

Fuente: Elaboración propia

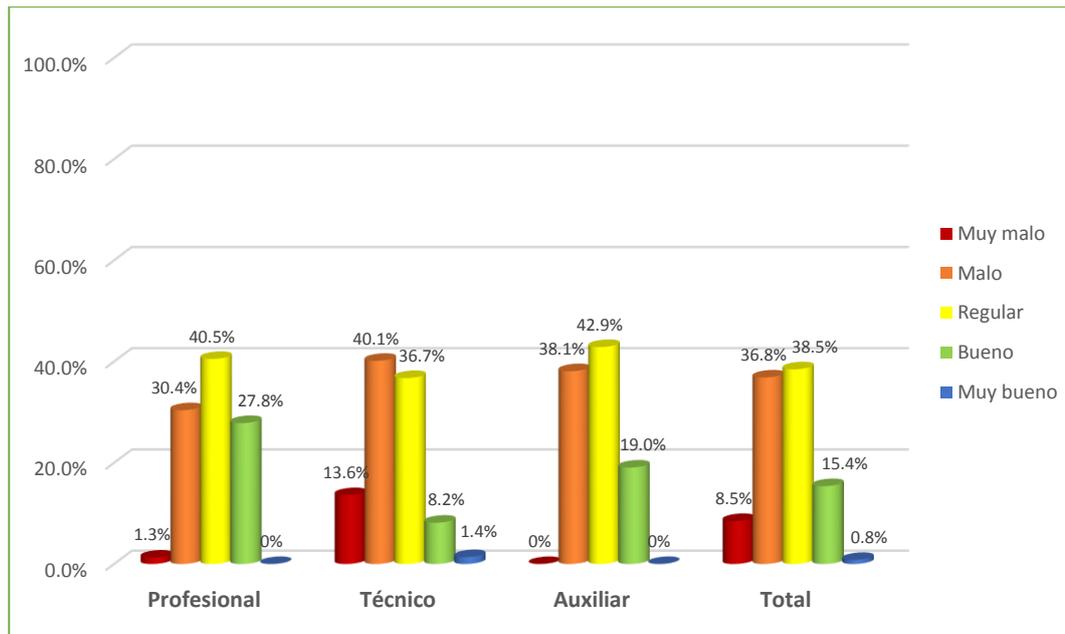


Figura 6 : Influencia

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En cuanto a la categoría profesional se observa que el 40,5% indican que la interacción que perciben entre los colaboradores y superiores se da de manera regular, por el contrario los administrativos de la categoría técnico indican que la interacción entre estos y sus superiores es mala, eso quiere decir que no perciben que haya una buena influencia, mientras que la categoría auxiliar perciben que tienen una interacción regular. Se puede observar que los trabajadores de la categoría técnico, perciben el nivel de apoyo de una manera mala, mientras que los trabajadores de categoría profesional y auxiliar se dan de manera regular, lo que demuestra que la influencia es percibida de distinta manera por las categorías, esto debido al distinto nivel de interacción que existe entre los grupos de interés, dependiendo a la oficina a la que pertenezcan o los superiores que tengan, evidenciando la poca uniformidad que existe. En cuanto al total, se obtuvo que, del 100% de los encuestados, el 38,5% percibe que ésta es regular, mientras que el 36,8% considera que la influencia es mala, lo que evidencia que la mayoría de los trabajadores no sienten la presencia de un buen líder en quien puedan confiar y quien sea un ejemplo a seguir, por lo tanto, no se sienten conformes y esto puede hacer que bajen su nivel de desempeño hasta causar problemas, entre trabajadores o conflictos personales.

D) Imagen gerencial

Tabla 12

Imagen gerencial

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	f	%	F	%	f	%	f	%
Muy malo	1	1,3%	12	8,2%	0	0,0%	13	5,3%
Malo	35	44,3%	75	51,0%	10	47,6%	120	48,6%
Regular	18	22,8%	40	27,2%	8	38,1%	66	26,7%
Bueno	23	29,1%	19	12,9%	3	14,3%	45	18,2%
Muy bueno	2	2,5%	1	0,7%	0	0,0%	3	1,2%
Total	79	100,0%	147	100,0%	21	100,0%	247	100,0%

Fuente: Elaboración propia

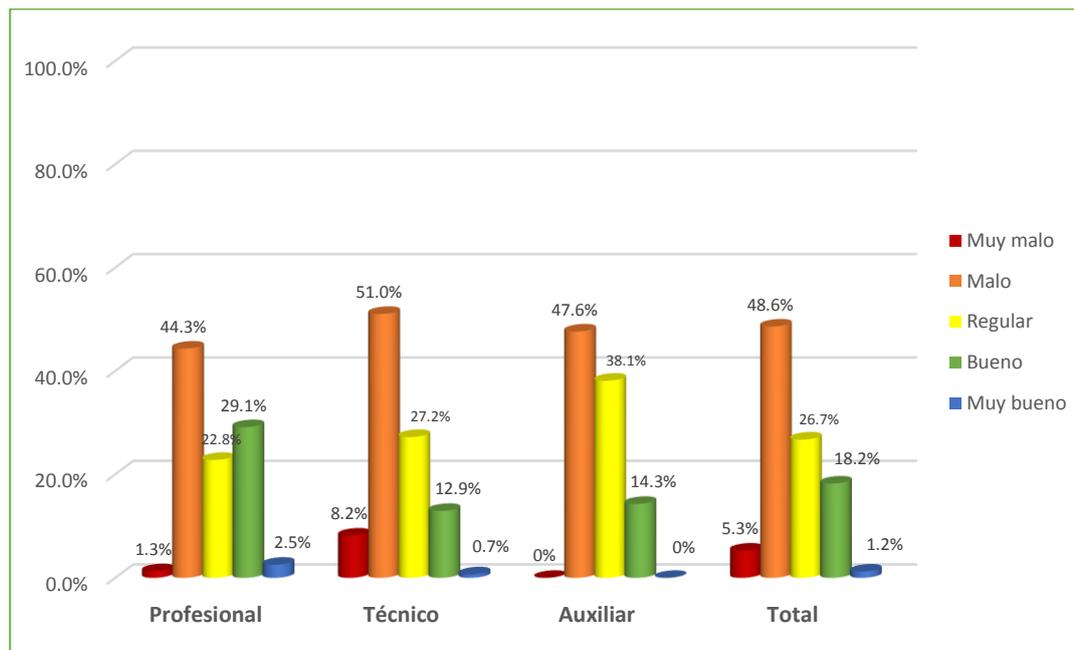


Figura 7 : Imagen gerencial

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En cuanto a este indicador se observa que en las tres categorías consideran que el liderazgo implantado en la universidad es mala. El 48,5% de los trabajadores que engloban profesionales técnicos y auxiliares, indican que la imagen gerencial es mala, lo que evidencia que los trabajadores tienen una mala percepción acerca de

las características de mando mostradas por sus respectivos jefes, puesto que no transmiten confianza, equidad, ni justicia; ya que muchas veces imputan a los trabajadores percepciones que son resultados de sus análisis y no de una verdad, así como también las actitudes que muestran son negativas ya que al parecer el puesto que ostentan hacen que vean a los trabajadores de una manera vertical.

4.2.1.2. Resultados de la dimensión liderazgo

Tabla 13

Liderazgo

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	0	0,0%	2	1,4%	0	0,0%	2	0,8%
Malo	10	12,7%	56	38,1%	8	38,1%	74	30,0%
Regular	39	49,4%	68	46,3%	10	47,6%	117	47,4%
Bueno	30	38,0%	20	13,6%	3	14,3%	53	21,5%
Muy bueno	0	0,0%	1	0,7%	0	0,0%	1	0,4%
Total	79	100,0%	147	100,0%	21	100,0%	247	100,0%

Fuente: Elaboración propia

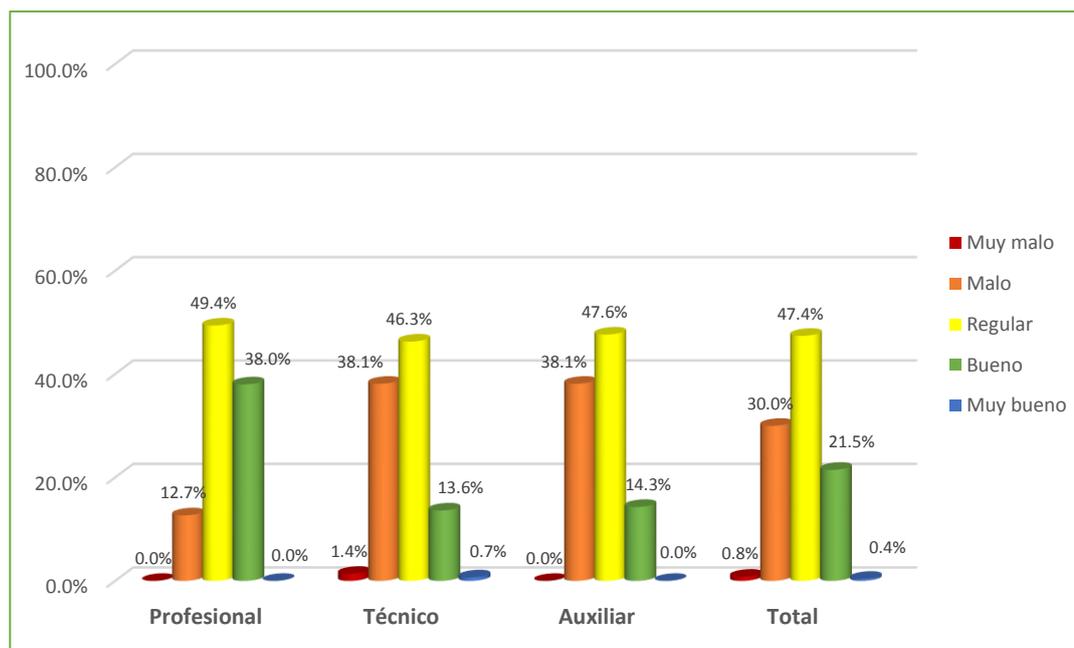


Figura 8: Liderazgo

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

Se observa que en cuanto a la categoría profesional el 49,4% considera que el liderazgo dentro de la universidad se da de manera regular, y el 38% considera que éste se da de manera buena, debiéndose estos resultados tal vez a que algunos profesionales tienen un papel de jefe de oficinas, por el contrario la categoría técnico con un 46,3% considera que el liderazgo se da de manera regular, seguida por el 38,1% que perciben el liderazgo de manera mala, de igual manera la categoría auxiliar indica que el 47,4% considera que el liderazgo se da de manera regular, y el 30% lo percibe de mala manera, lo que evidencia que existe una perspectiva diferente entre las categorías encuestadas. Se puede apreciar que en cuanto al total, respecto a las tres categorías siendo el 47,4%, consideran que el liderazgo se da de una manera regular, y el 30% piensa que el liderazgo es malo, lo que evidencia que la habilidad por parte de los superiores para ejercer influencia, integrar personas, ejercer el poder, aplicar la autoridad y disciplina no se da de la manera más adecuada dentro de la universidad, hecho que no permite que los trabajadores puedan liberar toda su energía para el logro de los objetivos en común, lo que también puede causar descontento, malos entendidos y falta de compromiso por parte de los trabajadores, no sólo hacia el líder sino hacia la universidad, dejando entre ver, que este aspecto se debe mejorar utilizando técnicas administrativas que corrijan estas capacidades de las personas que ostentan puestos de jefatura.

4.2.1.3. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión liderazgo

Tabla 14

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión liderazgo

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	\bar{x}	Interpretación	\bar{x}	Interpretación	\bar{x}	Interpretación	\bar{x}	Interpretación
Control	3,8	Bueno	3,44	Bueno	3,41	Bueno	3,55	Bueno
Apoyo	2,99	Regular	2,61	Regular	2,71	Regular	2,73	Regular
Influencia	2,95	Regular	2,44	Malo	2,81	Regular	2,63	Regular
Imagen gerencial	2,92	Regular	2,6	Malo	2,71	Regular	2,71	Regular
Liderazgo	3,17	Regular	2,77	Regular	2,9	Regular	2,91	Regular

Fuente: Elaboración propia5

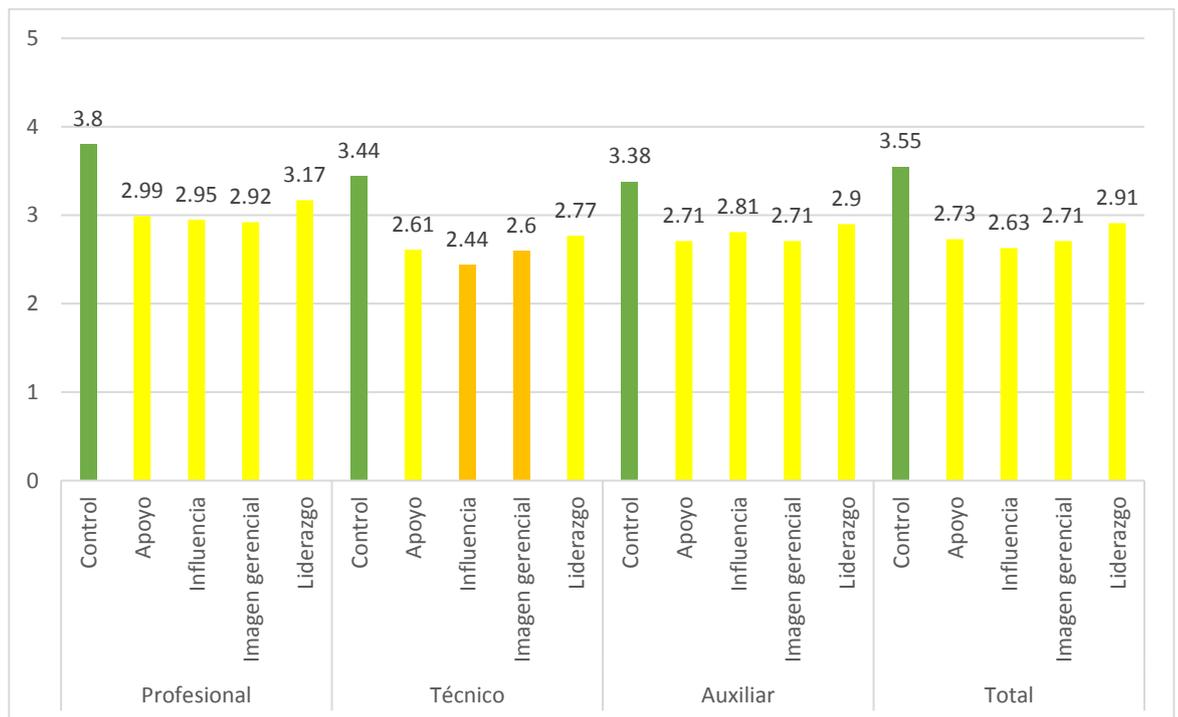


Figura 9: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión liderazgo

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

En la comparación promedio, respecto a la categoría profesional, en cuanto al indicador control tiene un promedio de 3,8, indicando que ésta es buena; los indicadores de apoyo, influencia e imagen gerencial tienen un promedio de 2,99; 2,95 y 2,92 respectivamente, indicando que estos son percibidos de manera regular. Por último el liderazgo tiene un promedio de 3,17, indicando que es regular.

En la comparación promedio, respecto a la categoría técnico, se observa que el indicador apoyo tiene un promedio de 2,61, siendo éste regular, los indicadores influencia e imagen gerencial, tiene un promedio de 2,44 y 2,6 respectivamente, indicando que son malos. Por último, el liderazgo tiene un promedio de 2,77 siendo éste regular.

En la comparación promedio, respecto a la categoría auxiliar, en cuanto al indicador control tiene un promedio de 3,8, indicando que ésta es buena; los indicadores de apoyo, influencia e imagen gerencial tienen un promedio de 2,71; 2,81 y 2,71 respectivamente, indicando que estos son percibidos de manera regular. Por último el liderazgo tiene un promedio de 2,9, indicando que es regular.

En la comparación promedio total se puede observar que el indicador control tiene un promedio de 3,55, indicando que es buena; los indicadores de apoyo, influencia e imagen gerencial tienen un promedio de 2,73, 2,63 y 2,71 respectivamente, indicando que los mencionados indicadores son regulares. Por lo tanto, según lo manifestado por los encuestados el liderazgo tiene un promedio de 2,91; lo cual indica que es regular, manifestando que el personal administrativo de la universidad considera que existen algunas falencias respecto al liderazgo dentro de la universidad.

4.2.2 Motivación

El objetivo es describir la motivación en el personal administrativo de la universidad Andina del Cusco-sede Cusco, en el año 2019

4.2.2.1 *Resultados de los indicadores de la dimensión motivación*

A) *Rendimiento*

Tabla 15

Rendimiento

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	F	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	1	1,3%	12	8,2%	0	0,0%	13	5,3%
Malo	35	44,3%	75	51,0%	10	47,6%	120	48,6%
Regular	18	22,8%	40	27,2%	8	38,1%	66	26,7%
Bueno	23	29,1%	19	12,9%	3	14,3%	45	18,2%
Muy bueno	2	2,5%	1	0,7%	0	0,0%	3	1,2%
Total	79	100,0%	147	100,0%	21	100,0%	247	100,0%

Fuente: Elaboración propia

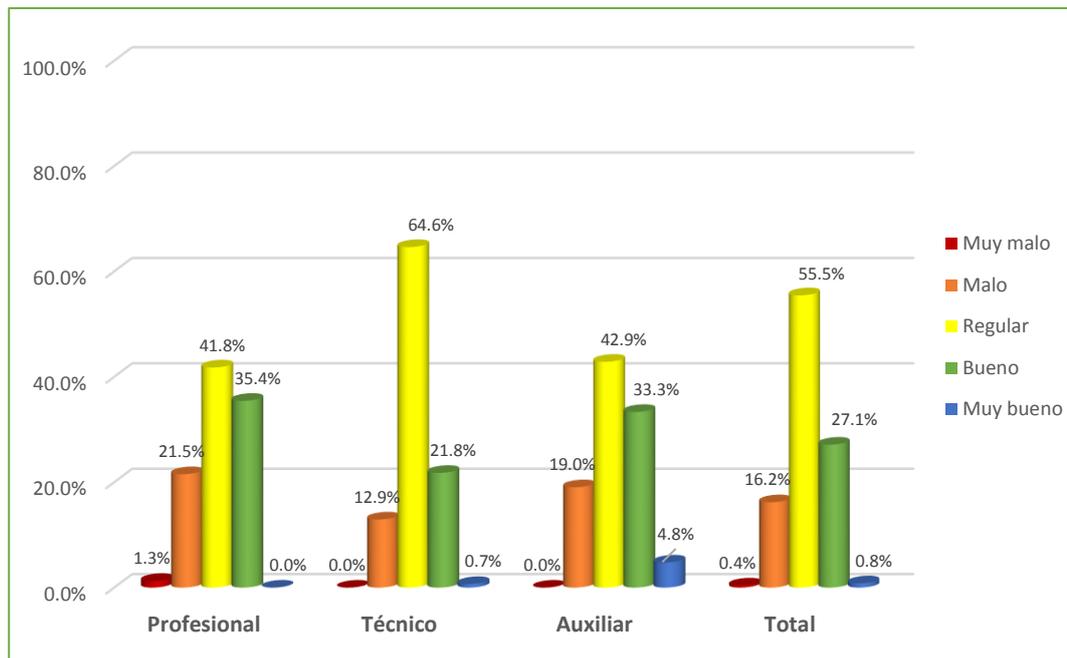


Figura 10: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Se puede observar que respecto a las tres categorías, la mayoría de los encuestados, siendo el 55,5% perciben el rendimiento de manera regular, lo que evidencia que los recursos materiales como las computadoras, impresoras, etc., que deberían

ayudar a efectivizar sus actividades, muestran deficiencias al no aportar positivamente para todas las oficinas, por lo tanto no son compatibles con el tiempo, es decir el horario que tienen, motivo por el que se puede ver retrasos en sus labores.

B) Identidad

Tabla 16

Identidad

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	1	1,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,4%
Malo	5	6,3%	7	4,8%	0	0,0%	12	4,9%
Regular	18	22,8%	57	38,8%	10	47,6%	85	34,4%
Bueno	40	50,6%	66	44,9%	8	38,1%	114	46,2%
Muy bueno	15	19,0%	17	11,6%	3	14,3%	35	14,2%
Total	79	100,0%	147	100,0%	21	100,0%	247	100,0%

Fuente: Elaboración propia

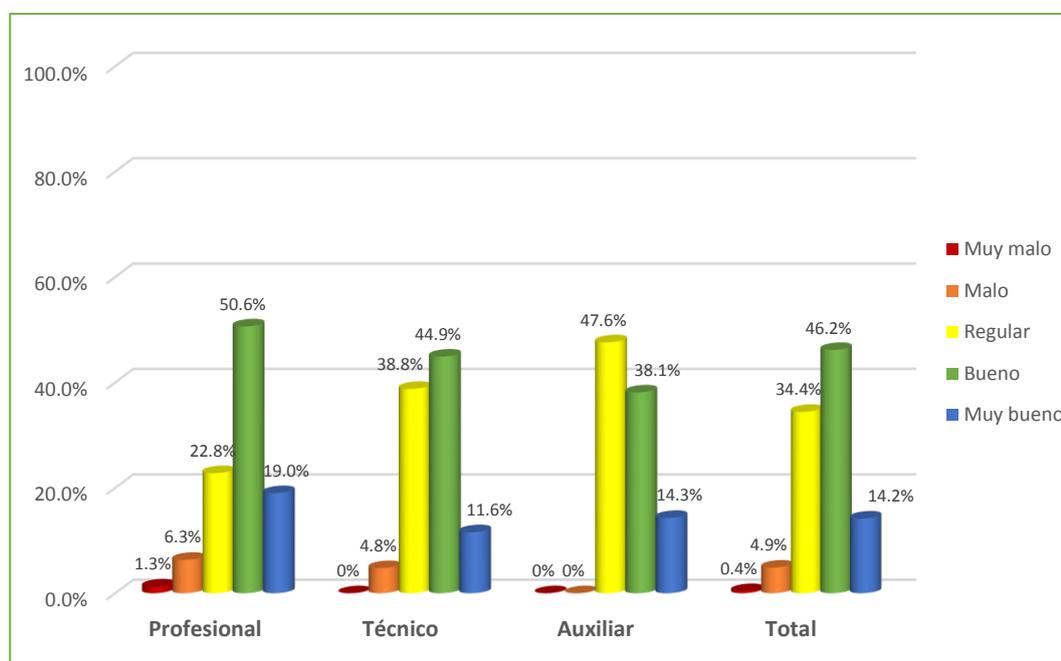


Figura 11: Identidad

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Se puede observar que en cuanto a las tres categorías, la categoría auxiliar no considera tener una buena identidad con la universidad, tal como las categorías profesional y técnico, debiéndose tal vez a que éstos no trabajan con un buen compromiso. El 46,2% de los trabajadores que engloban profesionales técnicos y auxiliares, indican que el apoyo ofrecido por sus líderes es bueno, debido a que se certifica que este sector de personas, son colaboradores que están en cargos jerárquicos diferente, en algunos casos también son ex alumnos de la universidad, es por ello que su identidad es buena, sin embargo, éste no se puede considerar como fortaleza, ya que el porcentaje en mención es menor a la media del 100%, lo que evidencia que no todos los trabajadores tienen un sentido de pertenencia y compromiso, siendo esto algo desfavorable, ya que muchos de ellos pueden realizar el trabajo sólo por necesidad o por cumplir y permanecer en sus puestos, mas no para aportar un valor agregado, algo que sería beneficioso para la universidad.

C) Satisfacción

Tabla 17

Satisfacción

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	0	0,0%	7	4,8%	1	4,8%	8	3,2%
Malo	29	36,7%	80	54,4%	6	28,6%	115	46,6%
Regular	32	40,5%	41	27,9%	10	47,6%	83	33,6%
Bueno	18	22,8%	15	10,2%	4	19,0%	37	15,0%
Muy bueno	0	0,0%	4	2,7%	0	0,0%	4	1,6%
Total	79	100,0%	147	100,0%	21	100,0%	247	100,0%

Fuente: Elaboración propia

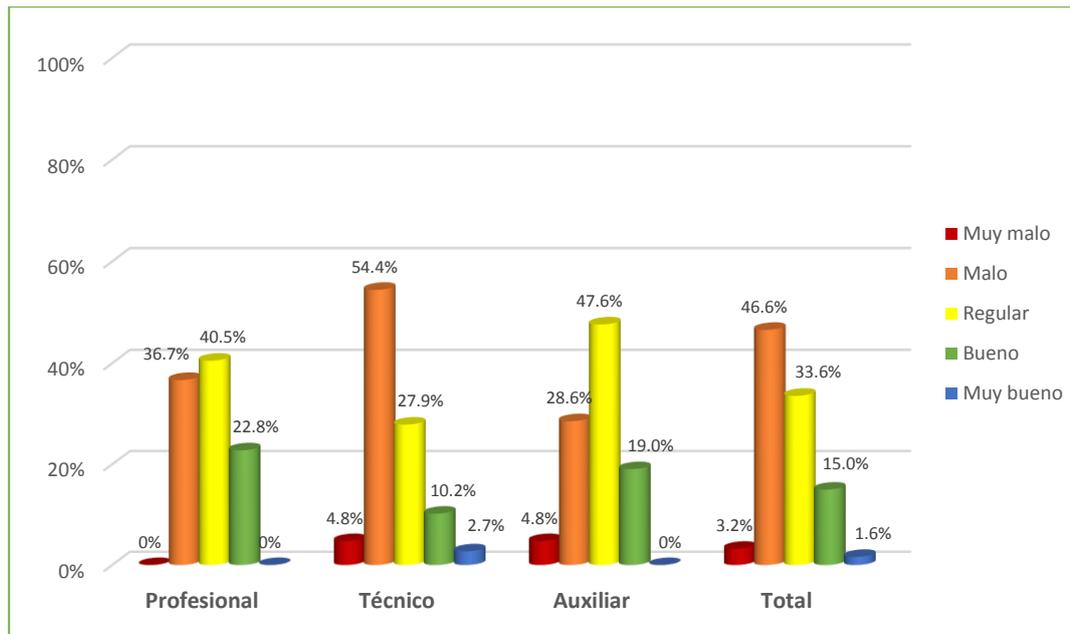


Figura 12: Satisfacción

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En cuanto a la categoría profesional se observa que el 40,5% percibe la satisfacción de manera regular, y la categoría auxiliar también considera que esta es regular con un 47,6%, sin embargo los administrativos de la categoría técnico consideran que la satisfacción que tienen dentro de la universidad es mal. Se observa que respecto a las categorías profesional y auxiliar indican que es regular, mientras que en la categoría técnico indican que es mala. De acuerdo al total, se observa que, el 46,6% considera que es mala, el 33,6% percibe a la satisfacción como regular, lo que evidencia que la mayoría de los trabajadores no se sienten satisfechos en el ambiente donde laboran, percibiendo ambientes poco sanos y agradables, lo que les impide desarrollar sus habilidades al 100%, siendo desfavorable también, ya que no se sienten implicadas en su trabajo y satisfechas a la hora de colaborar con sus colegas, evitando que se esfuercen más en realizar su trabajo, y trabajando sin mayor desempeño y de forma poco inteligente, hecho que repercute negativamente en la conducta laboral.

D) Flexibilidad

Tabla 18

Flexibilidad

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	f	%	f	%	f	%	F	%
Muy malo	9	11,4%	41	27,9%	2	9,5%	52	21,1%
Malo	28	35,4%	54	36,7%	6	28,6%	88	35,6%
Regular	28	35,4%	40	27,2%	10	47,6%	78	31,6%
Bueno	14	17,7%	10	6,8%	2	9,5%	26	10,5%
Muy bueno	0	0,0%	2	1,4%	1	4,8%	3	1,2%
Total	79	100,0%	147	100,0%	21	100,0%	247	100,0%

Fuente: Elaboración propia

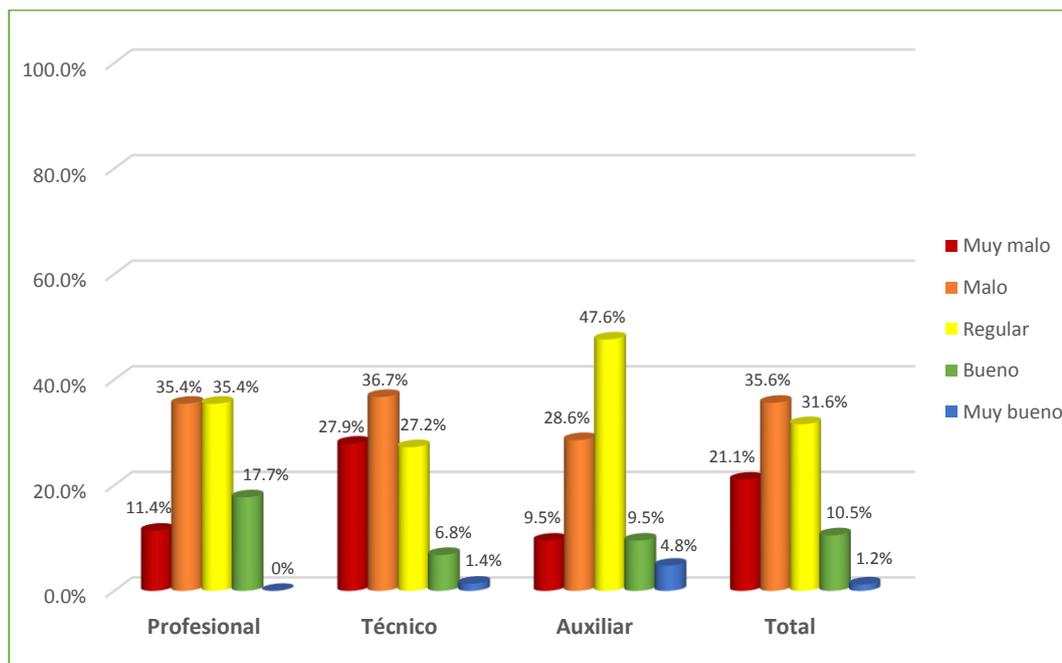


Figura 13: Flexibilidad

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

El 35,6% de los trabajadores que engloban profesionales técnicos y auxiliares, indican que la flexibilidad es mala, y el 31,6% indica que ésta es regular; lo que muestra que en su gran mayoría los trabajadores consideran que la disposición al cambio y a nuevas experiencias por parte de los superiores, no es la más adecuada, algo que es desfavorable ya que hoy en día es muy importante adoptar medidas

nuevas y procesos que puedan facilitar el trabajo y permita realizarlo de mejor manera, y así no quedarse en una misma zona.

E) Participación

Tabla 19

Participación

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	F	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	1	1,3%	2	1,4%	1	4,8%	4	1,6%
Malo	4	5,1%	15	10,2%	1	4,8%	20	8,1%
Regular	16	20,3%	33	22,4%	9	42,9%	58	23,5%
Bueno	54	68,4%	89	60,5%	9	42,9%	152	61,5%
Muy bueno	4	5,1%	8	5,4%	1	4,8%	13	5,3%
Total	79	100,0%	147	100,0%	21	100,0%	247	100,0%

Fuente: Elaboración propia

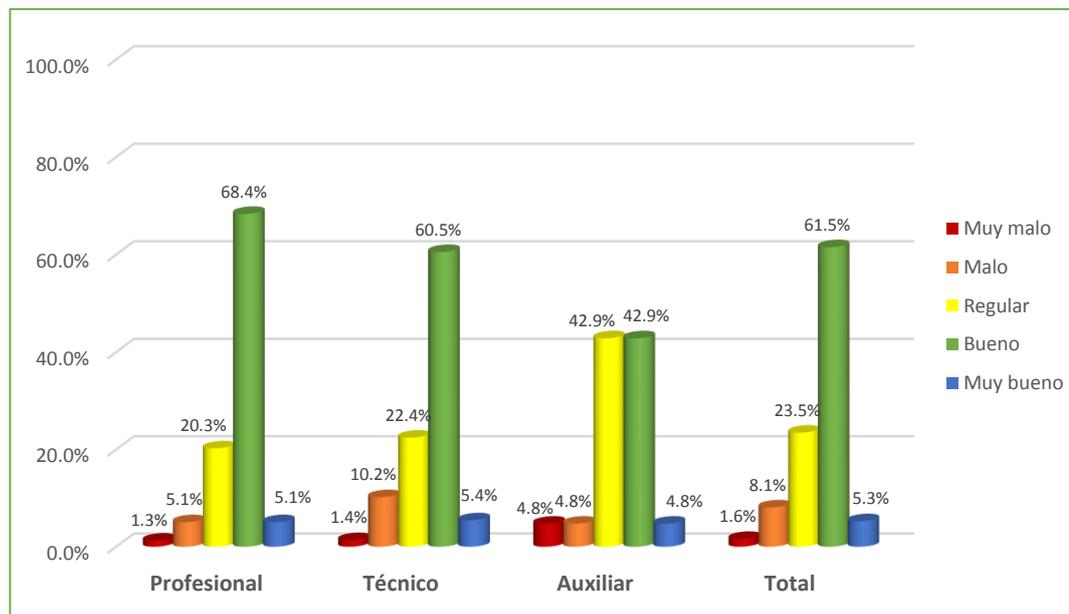


Figura 14: Participación

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Se observa que en cuanto a las tres categorías indican que la participación dentro de la universidad es buena. Respecto al total, se observa que el 61,5% considera que la participación dentro de la universidad es buena, lo que muestra que el trabajo



que realizan los colaboradores supone un buen nivel de compromiso, siendo esto algo favorable, ya que al final esto se traduce en una mejora de los resultados para la universidad, es así que se tiene que mantener e incentivar la participación en la universidad de todos los trabajadores, esto no implica que se deleguen todos los problemas a éstos, sino que consiste en la intervención activa de los trabajadores a la hora de identificar, analizar y solucionar problemas que dificulten alcanzar los objetivos comunes.

F) Pertenencia

Tabla 20

Pertenencia

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Malo	9	11,4%	19	12,9%	1	4,8%	29	11,7%
Regular	18	22,8%	41	27,9%	9	42,9%	68	27,5%
Bueno	47	59,5%	68	46,3%	11	52,4%	126	51,0%
Muy bueno	5	6,3%	19	12,9%	0	0,0%	24	9,7%
Total	79	100,0%	147	100,0%	21	100,0%	247	100,0%

Fuente: Elaboración propia

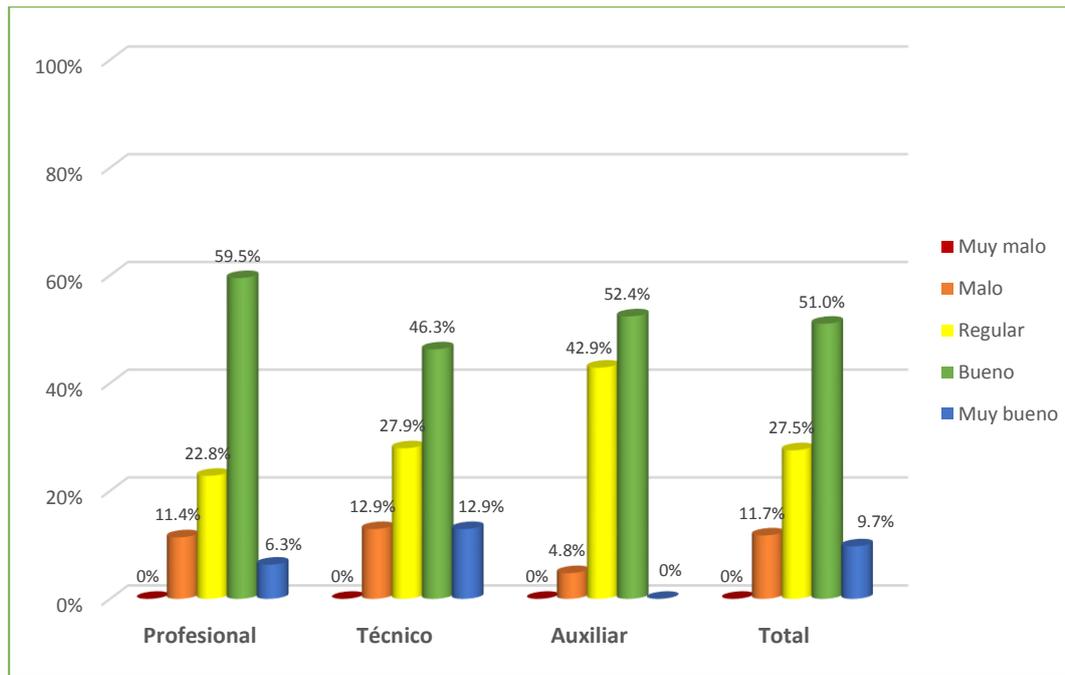


Figura 15: Pertenencia

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

El 51% que engloba las tres categorías; profesional técnico y auxiliar, indican que la pertenencia que tienen con la universidad es buena, lo que evidencia que la mayoría de los trabajadores se sienten comprometidos con su organización, debido a que sienten que el trabajo que realizan coadyuva con el desarrollo de la organización y cumplen los objetivos trazados por esta, sin embargo lo óptimo sería que el 100% se sintiera comprometido, ya que así todos los trabajadores tendrían agradecimiento y orgullo en el lugar donde trabaja, lo que se vería reflejado positivamente en la productividad de cada uno de ellos.

G) Remuneración

Tabla 21

Remuneración

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	5	6,3%	10	6,8%	0	0,0%	15	6,1%
Malo	31	39,2%	51	34,7%	6	28,6%	88	35,6%
Regular	19	24,1%	53	36,1%	4	19,0%	76	30,8%
Bueno	24	30,4%	32	21,8%	11	52,4%	67	27,1%
Muy bueno	0	0,0%	1	0,7%	0	0,0%	1	0,4%
Total	79	100,0%	147	100,0%	21	100,0%	247	100,0%

Fuente: Elaboración propia

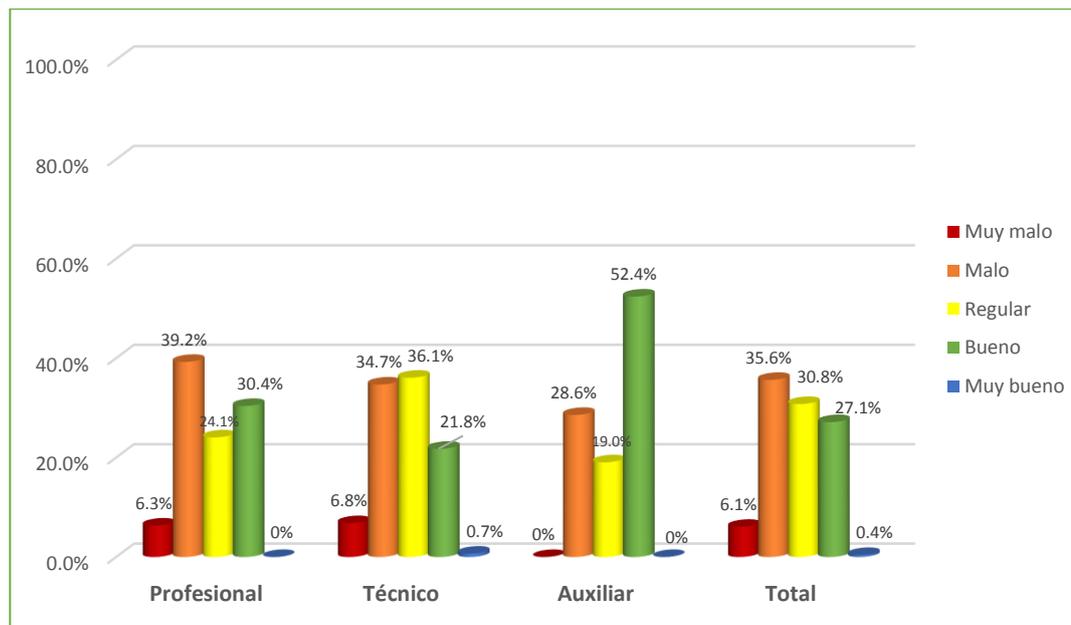


Figura 16: Remuneración

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Se observa que en la categoría profesional se obtuvieron los resultados más bajos, ya que la mayoría de ellos consideran que no perciben una buena remuneración, considerando tal vez que deberían acceder a más, de igual manera los trabajadores de la categoría técnico indican que la remuneración que perciben es regular, sin embargo los trabajadores de la categoría auxiliar consideran que reciben una

remuneración buena. En cuanto a la categoría profesional indican que, el 39,2% siendo el porcentaje mayor, considera que la remuneración es mala; respecto a los técnicos, el 36,1% considera que ésta es regular, mientras que los auxiliares consideran que la remuneración que reciben es buena. En cuanto al total, se observa que el 35,6% del total consideran que la remuneración es mala, el 30,8% percibe que la remuneración es regular, lo que evidencia las distintas percepciones por parte de los trabajadores, siendo éste un indicador de percepción y satisfacción personal, ya que para algunos puede cubrir sus expectativas personales y familiares, mientras que para otros no; es así que lo ideal sería encontrar una uniformidad.

4.2.2.2. Resultados de la dimensión motivación

Tabla 22

Motivación

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	f	%	F	%	f	%	f	%
Muy malo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Malo	8	10,1%	13	8,8%	1	4,8%	22	8,9%
Regular	44	55,7%	109	74,1%	14	66,7%	167	67,6%
Bueno	27	34,2%	23	15,6%	6	28,6%	56	22,7%
Muy bueno	0	0,0%	2	1,4%	0	0,0%	2	0,8%
Total	79	100,0%	147	100,0%	21	100,0%	247	100,0%

Fuente: Elaboración propia

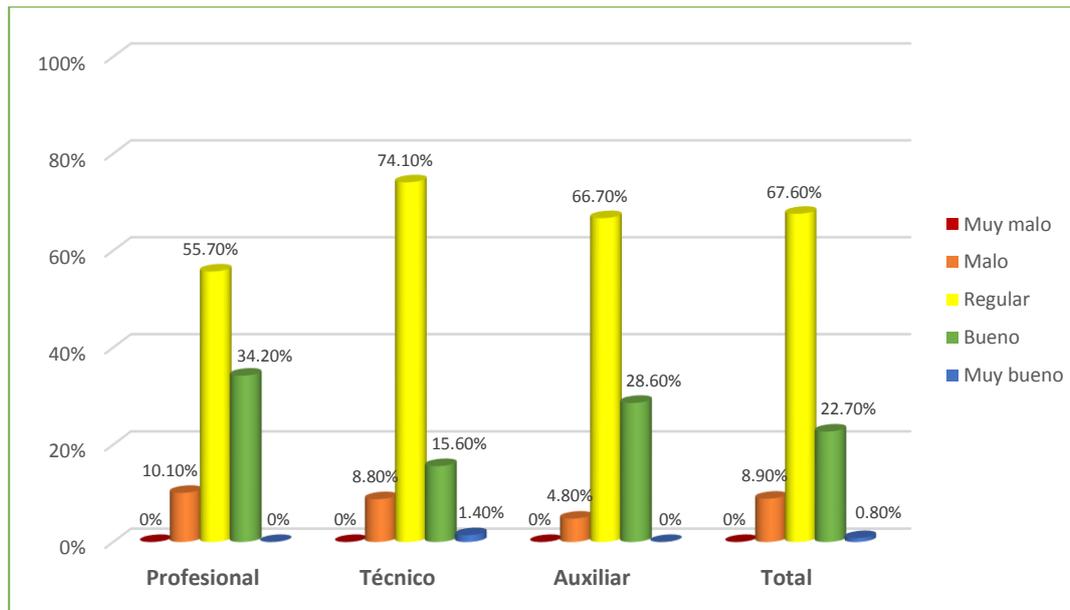


Figura 17: Motivación

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De acuerdo a la figura, el 67,6% lo cual engloba a las tres categorías, indican que la motivación que existe en la universidad se da de manera regular, lo que evidencia que no se tiene un buen potencial de poder hacer que los trabajadores mantengan un ritmo de trabajo agudo hacia las metas importantes, basados en el conocimiento de “qué hace que la gente trabaje”, mostrando también la carencia de capacidad para desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo incitando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad, se tiene que tener en cuenta que la motivación va más allá del salario, por lo tanto se necesita tener mayor énfasis en la innovación, la creatividad y el trabajo colaborativo.

4.2.2.3. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión motivación

Tabla 23

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión motivación

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	\bar{x}	Interpretación	\bar{x}	Interpretación	\bar{x}	Interpretación	\bar{x}	Interpretación
Rendimiento	3,11	Regular	3,10	Regular	3,24	Regular	3,12	Regular
Identidad	3,80	Bueno	3,63	Bueno	3,67	Bueno	3,69	Bueno
Satisfacción	2,89	Regular	2,67	Regular	2,88	Regular	2,76	Regular
Flexibilidad	2,59	Malo	2,17	Malo	2,71	Regular	2,35	Malo
Participación	3,49	Bueno	3,41	Bueno	3,31	Regular	3,43	Bueno
Pertenencia	3,51	Bueno	3,47	Bueno	3,43	Bueno	3,48	Bueno
Remuneración	2,80	Regular	2,83	Regular	3,14	Regular	2,85	Regular
Motivación	3,2	Regular	3,04	Regular	3,2	Regular	3,1	Regular

Fuente: Elaboración propia

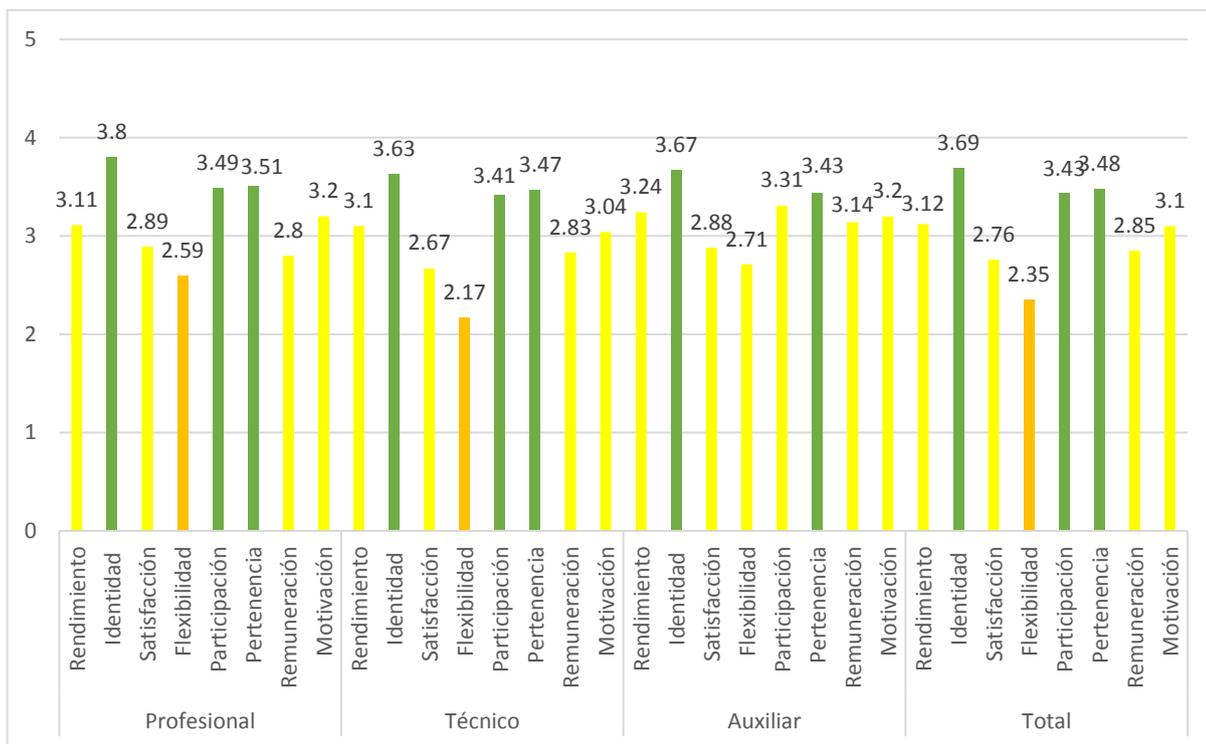


Figura 18: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión motivación

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

Respecto a la categoría de profesional, se obtuvo que, respecto al indicador rendimiento tiene un promedio de 3,11, indicando que es regular; el indicador identidad tiene un promedio de 3,8, indicando que es bueno; el indicador flexibilidad tiene un promedio de 2,59, indicando que es malo; los indicadores participación y pertenencia, tienen un promedio de 3,41 y 3,59 respectivamente, el indicador remuneración tiene un promedio de 2,8, indicando que es regular; finalmente la motivación tiene un promedio de 3,1, indicando que es regular.

Respecto a la categoría de técnico, se obtuvo que, respecto al indicador rendimiento tiene un promedio de 3,11, indicando que es regular; el indicador identidad tiene un promedio de 3,63, indicado que es buena; el indicador flexibilidad tiene un promedio de 2,17, indicando que es malo; los indicadores participación y pertenencia tienen un promedio de 3,41 y 3,47 respectivamente, indicando que son buenos, el indicador remuneración tiene un promedio de 2,83, indicando que es regular, por último la motivación tiene un promedio de 3,04, indicando que es regular.

Respecto a la categoría de auxiliar, se obtuvo que, respecto al indicador rendimiento tiene un promedio de 3,24, indicando que es regular; el indicador identidad tiene un promedio de 3,67, indicando que es bueno; los indicadores, satisfacción, flexibilidad, participación y remuneración, tienen un promedio de 2,88, 2,71, 3,31 y 3,14 respectivamente, indicando que son regulares, por último la motivación tiene un promedio de 3,2, indicando que es regular.

En la comparación promedio del total se puede observar que el indicador rendimiento tiene un promedio de 3,12, indicando que es regular; el indicador identidad tiene un promedio de 3,69, siendo éste bueno; el indicador satisfacción tiene un promedio de 2,76, indicando que es regular: el indicador flexibilidad tiene un promedio de 2,35, indicando que es malo; el indicador participación tiene un promedio de 3,43, indicando que es buena; el indicador pertenencia tiene un promedio de 3,48, indicando que es buena; el indicador remuneración tiene un promedio de 2,85, indicando que es mala. Por lo tanto, según lo manifestado por los encuestados la motivación tiene un promedio de 3,10; lo cual indica que para los trabajadores de la universidad la motivación se da de una manera regular, siendo esto una desventaja para el desarrollo de la organización.

4.2.3 Toma de decisiones

El objetivo es describir la toma de decisiones en el personal administrativo de la universidad Andina del Cusco-sede Cusco, en el año 2019

4.2.3.1 Resultados de los indicadores de la dimensión de toma de decisiones

A) Autonomía

Tabla 24

Autonomía

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Malo	7	8,9%	15	10,2%	5	23,8%	27	10,9%
Regular	16	20,3%	44	29,9%	5	23,8%	65	26,3%
Bueno	54	68,4%	80	54,4%	9	42,9%	143	57,9%
Muy bueno	2	2,5%	8	5,4%	2	9,5%	12	4,9%
Total	79	100,0%	147	100,0%	21	100,0%	247	100,0%

Fuente: Elaboración propia

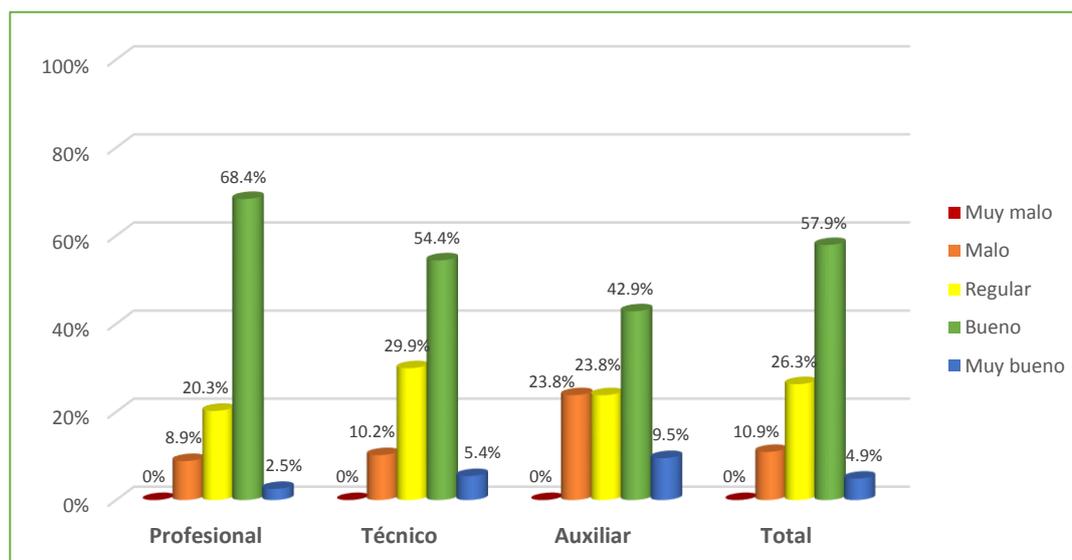


Figura 19: Autonomía

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Se puede apreciar que respecto a las tres categorías, indican que la autonomía se da de una manera buena, siendo el 57,9% exactamente, lo que evidencia que la mayoría de los trabajadores consideran que están preparados para afrontar distintas situaciones que se les presente en su ámbito laboral, pudiendo así tener un adecuado control, sin embargo existen muchos otros trabajadores que no sienten tener autonomía para ciertas situaciones, lo cual muestra que no todos se sienten valorados e independientes, debiendo ser lo óptimo que todos los trabajadores se sientan con autonomía y con capacidad de decisión sobre determinados asuntos, ya que esto permitiría conducir a un mayor nivel de confianza, una mayor creatividad, un incremento de la proactividad y una implicación más significativa del trabajador en todos los asuntos concernientes a la universidad.

B) Comunicación

Tabla 25

Comunicación

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Malo	3	3,8%	12	8,2%	1	4,8%	16	6,5%
Regular	32	40,5%	75	51,0%	8	38,1%	115	46,6%
Bueno	41	51,9%	54	36,7%	12	57,1%	107	43,3%
Muy bueno	3	3,8%	6	4,1%	0	0%	9	3,6%
Total	79	100,0%	147	100,0%	21	100,0%	247	100,0%

Fuente: Elaboración propia

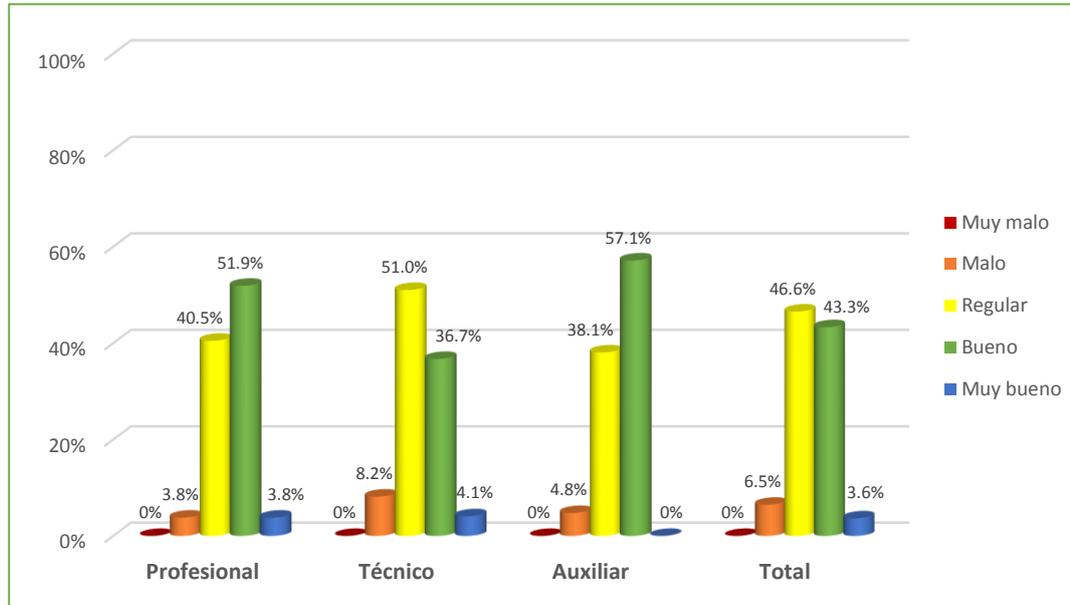


Figura 20: Comunicación

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Se observa que respecto a las categorías profesional y auxiliar, indican que la comunicación que se da dentro de la universidad es buena, mientras que la categoría de técnicos, considera que ésta se da de una manera regular. En cuanto al resultado global el 46,6% considera que la comunicación es regular, lo que evidencia que dentro de la universidad la manera de dar a conocer la información u órdenes emanadas, son distintas, así mismo se evidencia que no todas las unidades administrativas tienen coordinación con otras oficinas, siendo éste un ejemplo de poca uniformidad al no estar todos los trabajadores de acuerdo con la comunicación que existe, lo que puede dificultar el logro de los objetivos y metas establecidas.

C) Innovación

Tabla 26

Innovación

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	8	10,1%	23	15,6%	0	0,0%	31	12,6%
Malo	30	38,0%	70	47,6%	10	47,6%	110	44,5%
Regular	35	44,3%	40	27,2%	11	52,4%	86	34,8%
Bueno	6	7,6%	13	8,8%	0	0,0%	19	7,7%
Muy bueno	0	0,0%	1	0,7%	0	0,0%	1	0,4%
Total	79	100,0%	147	100,0%	21	100,0%	247	100,0%

Fuente: Elaboración propia

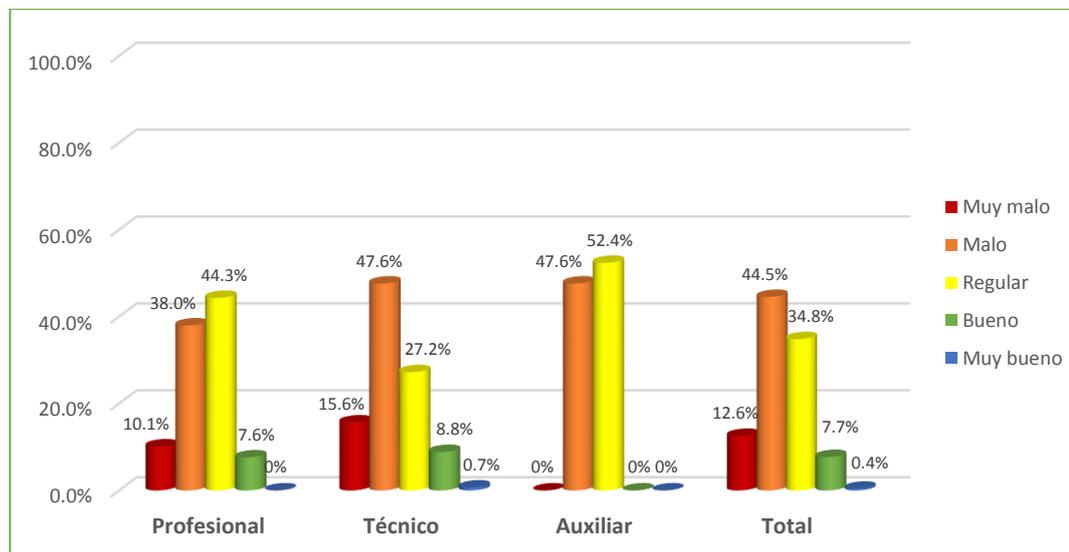


Figura 21: Innovación

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Se observa que, respecto a la innovación, las categorías profesional y auxiliar consideran que ésta se da de una manera regular, mientras que la categoría de técnicos, consideran, que se la innovación es mala. En cuanto al resultado global el 44,5% considera que el indicador innovación es mala, lo que evidencia que la universidad no tiene una buena adecuada renovación de recursos tanto tecnológicos, como materiales, hecho que impide ayudar a prever las necesidades materiales y humanas y a detectar nuevos procesos y servicios de mayor calidad.

D) Responsabilidad

Tabla 27

Responsabilidad

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	f	%	f	%	f	%	F	%
Muy malo	0	0,0%	3	2,0%	1	4,8%	4	1,6%
Malo	1	1,3%	7	4,8%	1	4,8%	9	3,6%
Regular	10	12,7%	26	17,7%	7	33,3%	43	17,4%
Bueno	62	78,5%	73	49,7%	10	47,6%	145	58,7%
Muy bueno	6	7,6%	38	25,9%	2	9,5%	46	18,6%
Total	79	100,0%	147	100,0%	21	100,0%	247	100,0%

Fuente: Elaboración propia

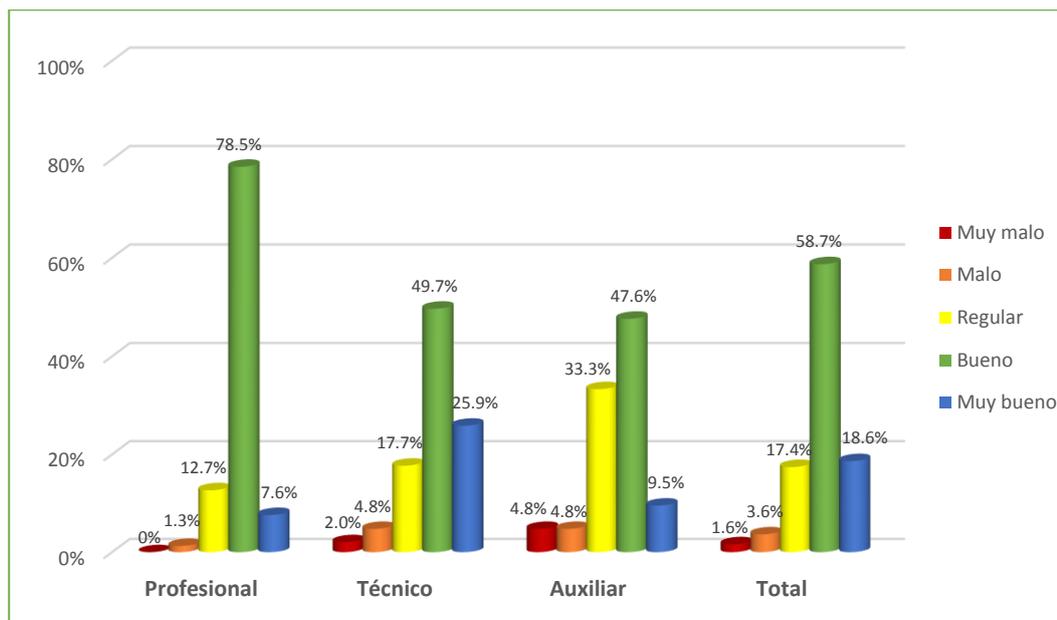


Figura 22: Responsabilidad

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

El 58,7% de los trabajadores que engloban profesionales técnicos y auxiliares, indican que la responsabilidad es buena, lo que evidencia que los trabajadores tienen la capacidad y autonomía de responder ante una realidad dada en el ámbito de trabajo, sin embargo no se habla de todos los trabajadores en general, por lo que se tiene que poner énfasis en ello para que todos sean capaces de afrontar

situaciones en el trabajo y así puedan crear valores y dirigirse a conseguir las metas y objetivos.

4.2.3.2. Resultados de la dimensión toma de decisiones

Tabla 28

Toma de decisiones

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Malo	4	5,1%	15	10,2%	1	4,8%	20	8,1%
Regular	31	39,2%	66	44,9%	12	57,1%	109	44,1%
Bueno	44	55,7%	64	43,5%	8	38,1%	116	47,0%
Muy bueno	0	0,0%	2	1,4%	0	0,0%	2	0,8%
Total	79	100,0%	147	100,0%	21	100,0%	247	100,0%

Fuente: Elaboración propia

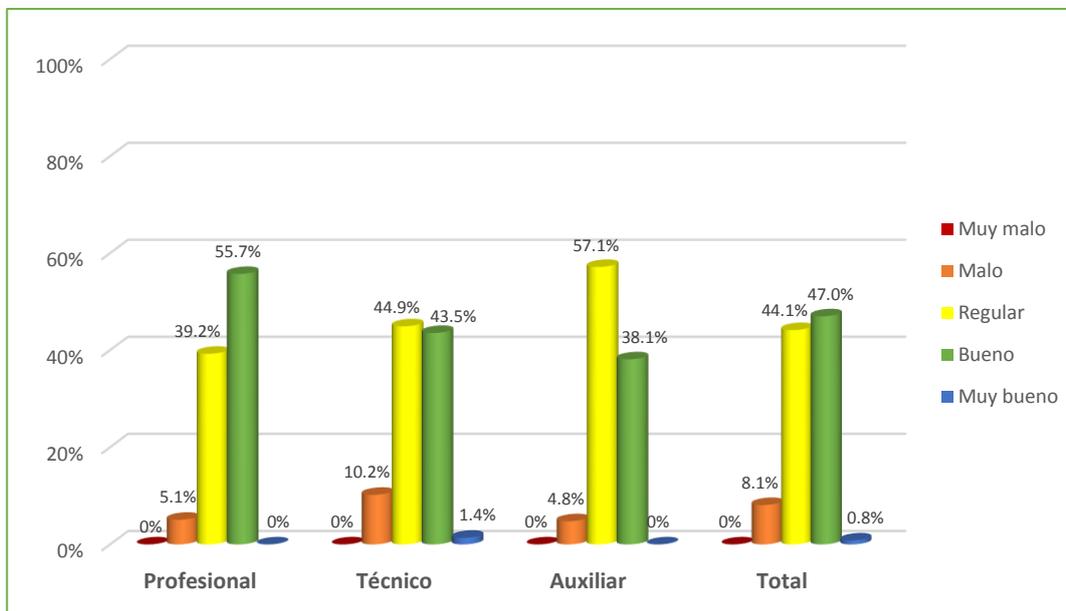


Figura 23: Toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Respecto a lo obtenido se tiene que, la categoría profesional, considera que la toma de decisiones es buena, mientras que las categorías de técnico y auxiliar, consideran que ésta se da de una manera regular, en cuanto al total, el 47% considera que la dimensión toma de decisiones es buena, siendo éste un recurso esencial, sin embargo el 44,1% siendo un porcentaje alto, percibe que la toma de decisiones es regular, evidenciando que es preciso seguir un proceso técnico como la selección de cursos de acción, la evaluación de los mismos, donde se pueda medir costo-beneficio, la implementación y la implantación de la decisión tomada, lo que en la mayoría de los casos no se da, dejando como resultado tomas de decisiones por experiencia, improvisadas, al azar y por políticas, por lo que tratar un problema muchas veces resulta un tanto dificultoso, está claro que los problemas se producen, por lo tanto las decisiones son necesarias, y los planes de actuación deben ser determinados.

4.2.3.3. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión toma de decisiones

Tabla 29

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión toma de decisiones

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	\bar{x}	Interpretación	\bar{x}	Interpretación	\bar{x}	Interpretación	\bar{x}	Interpretación
Autonomía	3,49	Bueno	3,35	Regular	3,29	Regular	3,41	Bueno
Comunicación	3,49	Bueno	3,34	Regular	3,38	Regular	3,39	Regular
Innovación	2,61	Regular	2,31	Malo	2,52	Malo	2,39	Malo
Responsabilidad	3,92	Bueno	3,93	Bueno	3,52	Bueno	3,89	Bueno
Toma de decisiones	3,41	Bueno	3,23	Regular	3,18	Regular	3,27	Regular

Fuente: Elaboración propia

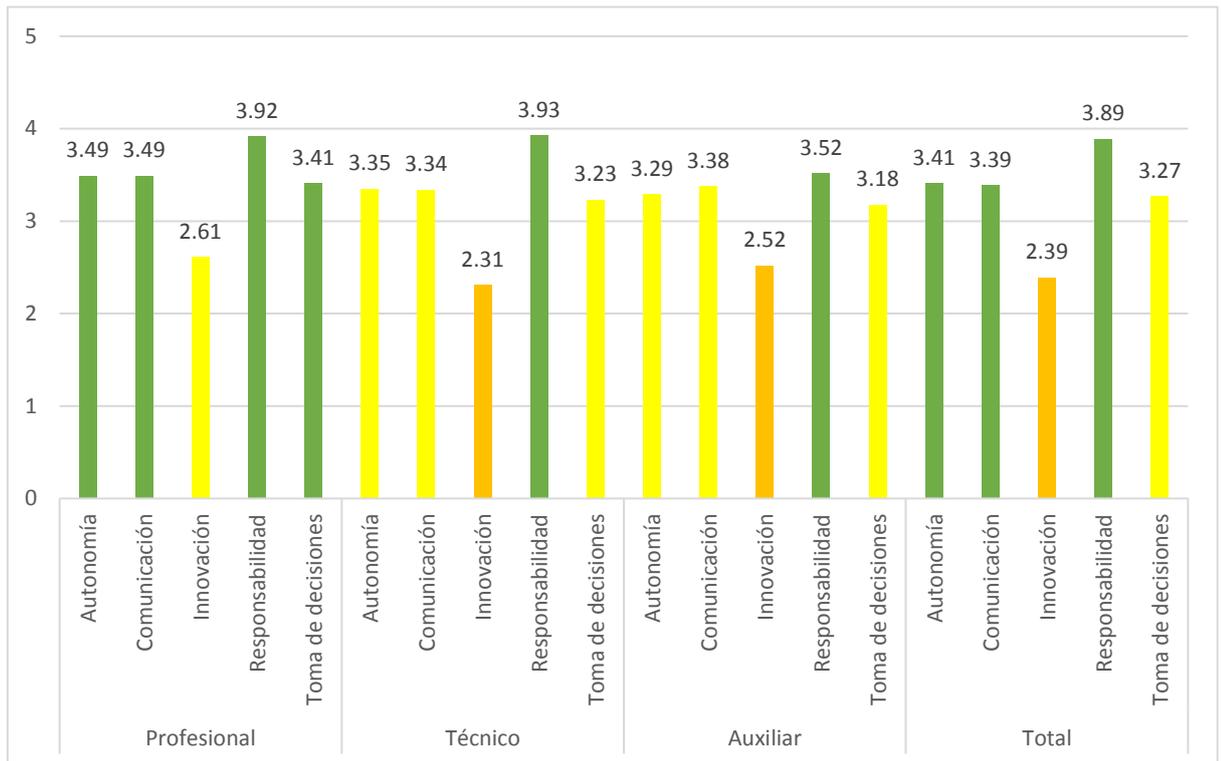


Figura 24: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Respecto a la categoría profesional se tiene que, en cuanto a los indicadores autonomía y comunicación, tienen un promedio de 3,49 ambos; indicando que es bueno, el indicador innovación tiene un promedio de 2,61, indicando que es regular; el indicador responsabilidad tiene un promedio de 3,92, indicando que es bueno; por último la toma de decisiones tiene un promedio de 3,41 indicando que es buena.

Respecto a la categoría técnico se tiene que, en cuanto a los indicadores autonomía y comunicación, se tiene un promedio de 3,35 y 3,34 respectivamente, indicando que son regulares, el indicador innovación, tiene un promedio de 2,31, indicando que es mala, el indicador responsabilidad tiene un promedio de 3,93 indicando que es buena; por último la toma de decisiones tiene un promedio de 3,23 indicando que es regular.

Respecto a la categoría auxiliar se tiene que, en cuanto a los indicadores autonomía y comunicación, se tiene un promedio de 3,29 y 3,38 respectivamente, indicando

que son regulares; el indicador innovación tienen un promedio de 2,52, indicando que es mala; el indicador responsabilidad tienen un promedio de 3,52, indicando que es buena; por último la toma de decisiones tiene un promedio de 3,27, indicando que es regular.

En la comparación promedio se puede observar que los indicadores autonomía y comunicación tienen un promedio de 3,39 respectivamente indicando que estos son regulares; el indicador innovación tiene un promedio de 2,39, indicando que es mala; el indicador responsabilidad tiene un promedio de 3,89, indicando que es bueno. Por lo tanto, según lo manifestado por los encuestados la toma de decisiones tiene un promedio de 3,27; lo cual indica que los trabajadores en manera general perciben la toma de decisiones que se da en la universidad de manera regular.

4.2.4 Estructura organizacional

El objetivo es describir la estructura organizacional en el personal administrativo de la universidad Andina del Cusco-sede Cusco, en el año 2019

4.2.4.1 Resultados de los indicadores de la dimensión estructura organizacional

A) *Objetivos*

Tabla 30

Objetivos

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	0	0,0%	2	1,4%	0	0,0%	2	0,8%
Malo	4	5,1%	36	24,5%	1	4,8%	41	16,6%
Regular	34	43,0%	58	39,5%	8	38,1%	100	40,5%
Bueno	39	49,4%	43	29,3%	12	57,1%	94	38,1%
Muy bueno	2	2,5%	8	5,4%	0	0,0%	10	4,0%
Total	79	100,0%	147	100,0%	21	100,0%	247	100,0%

Fuente: Elaboración propia

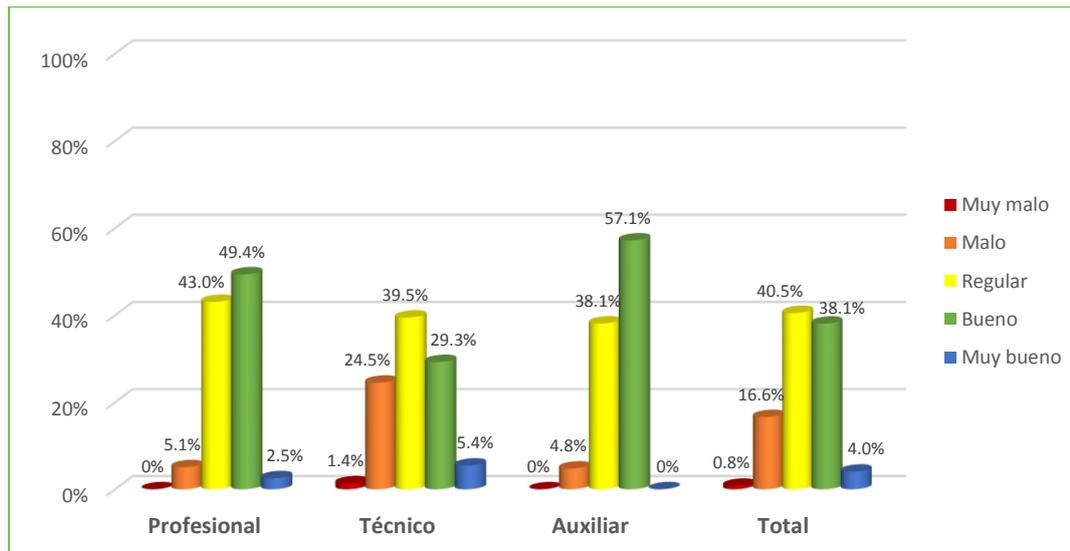


Figura 25: Objetivos

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En cuanto al indicador objetivos, respecto a las categorías profesional y auxiliar, indican que éste se da de manera buena, mientras que en la categoría de técnicos perciben que se da de manera regular. Respecto al total, el 40,5% considera que ésta es regular, lo que evidencia que no todos los trabajadores conocen la razón de ser y fines a los que se orienta la universidad, a pesar de que éstos están precisados en los documentos de gestión, lo que puede impedir que los esfuerzos de la universidad tengan un resultado medible y por tanto confiable, de igual manera los objetivos tienen que ser más claros, precisos y alcanzables, para que todos los trabajadores de las tres categorías, tengan el mismo nivel de conocimiento y orientación, y así poder desempeñarlos de mejor manera las actividades.

B) Políticas

Tabla 31

Políticas

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	f	%	F	%	f	%	f	%
Muy malo	0	0,0%	2	1,4%	0	0,0%	2	0,8%
Malo	3	3,8%	4	2,7%	1	4,8%	8	3,2%
Regular	2	2,5%	14	9,5%	2	9,5%	18	7,3%
Bueno	44	55,7%	84	57,1%	11	52,4%	139	56,3%
Muy bueno	30	38,0%	43	29,3%	7	33,3%	80	32,4%
Total	79	100,0%	147	100,0%	21	100,0%	247	100,0%

Fuente: Elaboración propia

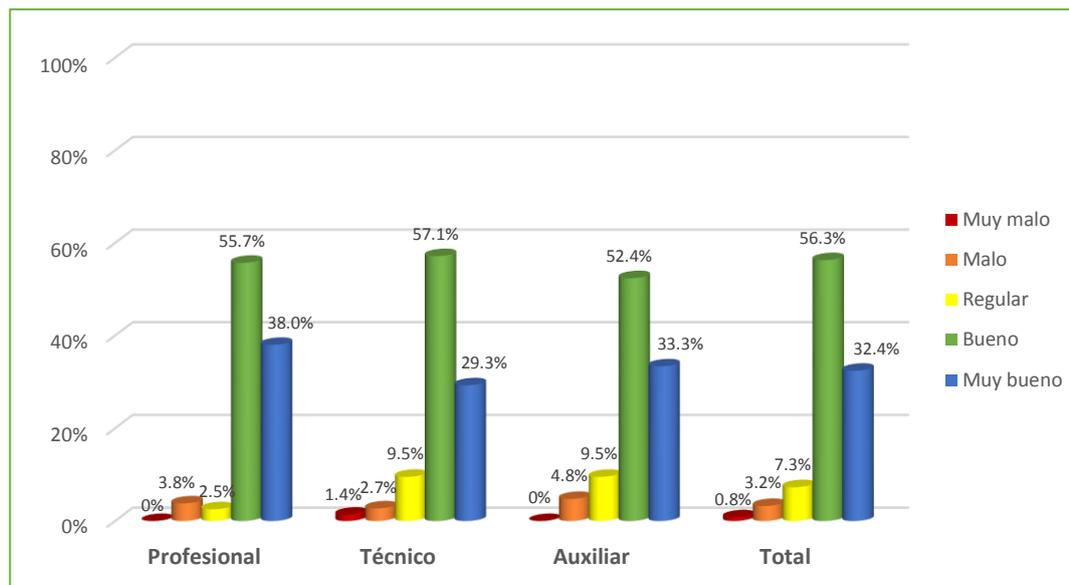


Figura 26: Políticas

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Se observa que en cuanto a las tres categorías, indican que las políticas son buenas, respecto al total, el 56,3% de los encuestados afirma que las políticas de la universidad son buenas, lo que evidencia que la mayoría de los trabajadores actúan siguiendo las reglas de la organización, usando las políticas como guías, así mismo, les sirven como ayuda para saber qué dirección tomar en caso de que exista

cualquier tipo de conflicto, sin embargo existen muchas personas que no lo hacen, lo que dificulta claramente la delimitación de lo que se puede o no realizar.

C) Recursos materiales

Tabla 32

Recursos materiales

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	2	2,5%	4	2,7%	1	4,8%	7	2,8%
Malo	25	31,6%	60	40,8%	9	42,9%	94	38,1%
Regular	31	39,2%	53	36,1%	3	14,3%	87	35,2%
Bueno	21	26,6%	28	19,0%	8	38,1%	57	23,1%
Muy bueno	0	0,0%	2	1,4%	0	0,0%	2	0,8%
Total	79	100,0%	147	100,0%	21	100,0%	247	100,0%

Fuente: Elaboración propia

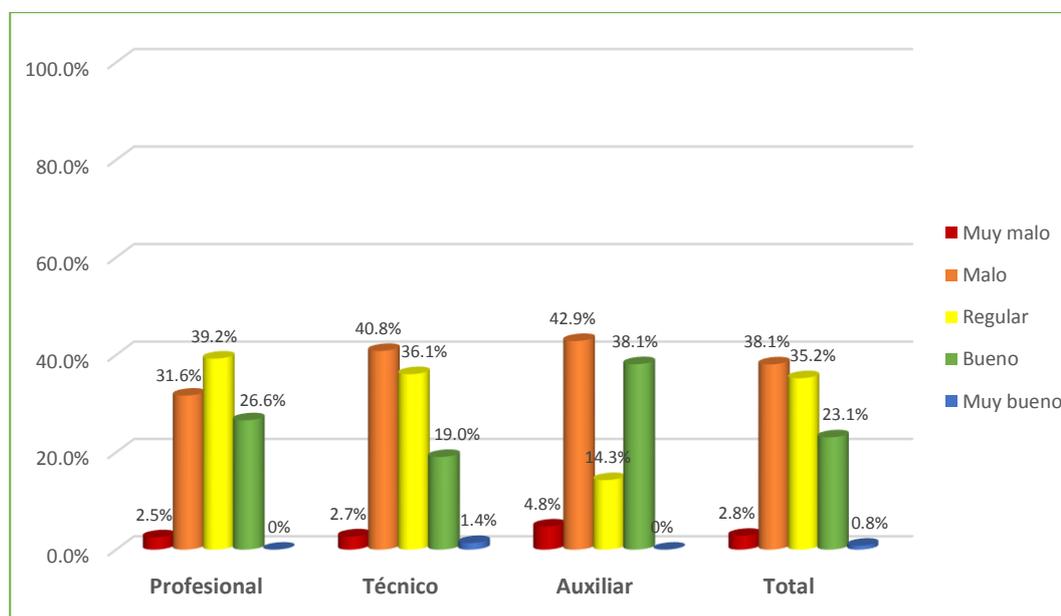


Figura 27: Recursos materiales

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Se observa que la categoría profesional indica que los recursos materiales son regulares, mientras que los técnicos y auxiliares consideran que éste indicador es

malo, en cuanto al total, el 38,1% considera que son malas y el 35,2% percibe que los recursos materiales son regulares, lo que evidencia que, no todas las instalaciones de la universidad facilitan a los trabajadores para desarrollar de manera óptima las actividades, por falta de espacio, condiciones de infraestructura, etc., de igual manera las herramientas informáticas no son las más adecuadas para aportar en el correcto desarrollo de las actividades, siendo esto algo desfavorable, ya que no se está aprovechando totalmente la tecnología que existe actualmente lo cual ayudaría a tener mayor eficiencia y eficacia.

4.2.4.2. Resultados de la dimensión estructura organizacional

Tabla 33

Estructura organizacional

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Malo	2	2,5%	11	7,5%	1	4,8%	14	5,7%
Regular	40	50,6%	83	56,5%	11	52,4%	134	54,3%
Bueno	36	45,6%	49	33,3%	9	42,9%	94	38,1%
Muy bueno	1	1,3%	4	2,7%	0	0,0%	5	2,0%
Total	79	100,0%	147	100,0%	21	100,0%	247	100,0%

Fuente: Elaboración propia

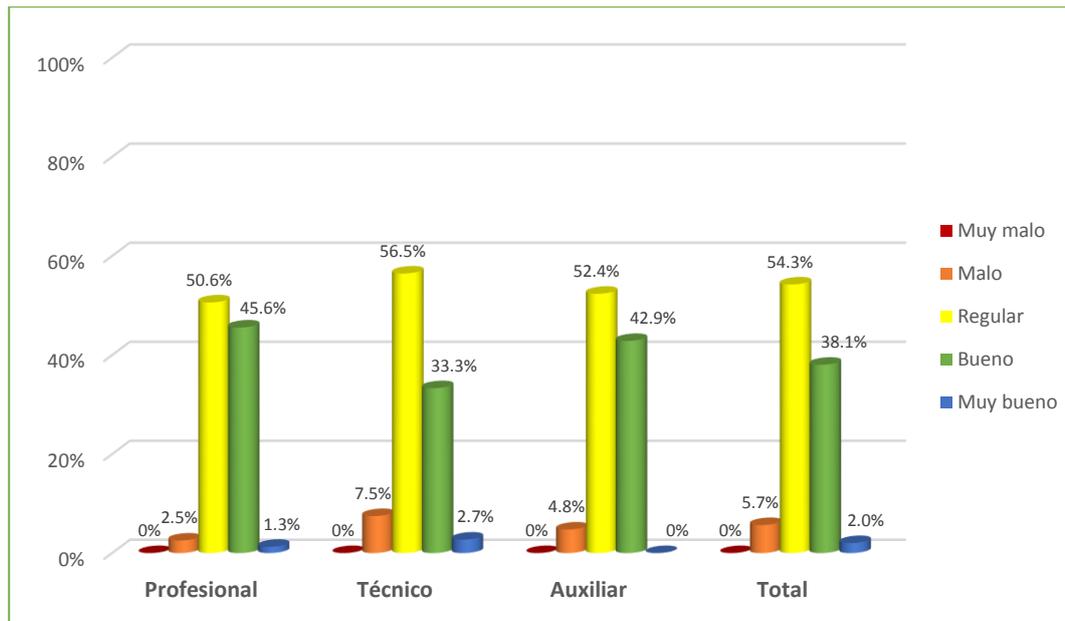


Figura 28: Estructura organizacional

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De acuerdo a lo obtenido, el 50,3% el cual engloba a las tres categorías consideran que la estructura organizacional se da de una manera regular, lo que evidencia que las percepciones de los trabajadores sobre las obligaciones, reglas y políticas de la organización no son las más adecuadas, así mismo los objetivos establecidos y comunicados por los superiores no son muy claros, siendo esto algo desfavorable para la universidad, ya que es importante que las responsabilidades estén claramente definidas, cada persona debería tener una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama.

4.2.4.3. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión estructura organizacional

Tabla 34

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión estructura organizacional

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	\bar{x}	Interpretación	\bar{x}	Interpretación	\bar{x}	Interpretación	\bar{x}	Interpretación
Objetivos	3,36	Regular	3,10	Regular	3,38	Regular	3,21	Regular
Políticas	3,99	Bueno	3,87	Bueno	3,83	Bueno	3,90	Bueno
Recursos materiales	2,92	Regular	2,88	Regular	2,83	Regular	2,89	Regular
Estructura organizacional	3,40	Regular	3,28	Regular	3,35	Regular	3,33	Regular

Fuente: Elaboración propia

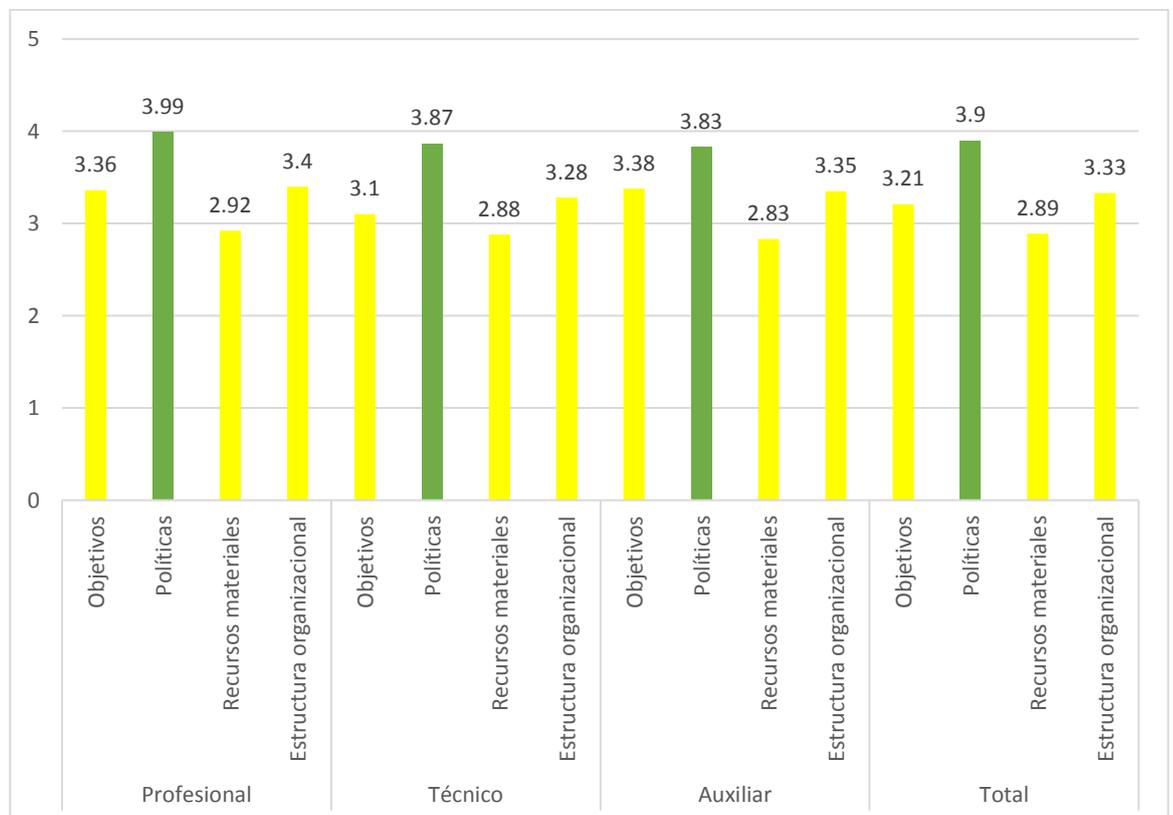


Figura 29: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión estructura organizacional

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

Respecto a la categoría profesional el indicador objetivo tiene un promedio de 3,36, indicando que es regular; el indicador política tiene un promedio de 3,99, indicando que es buena; el indicador recursos materiales tiene un promedio de 2,92, indicando que es regular; por último la estructura organizacional tiene un promedio de 3,1, indicando que es regular.

Respecto a la categoría técnico, se observa que en cuando al indicador objetivos tiene un promedio de 3,1, indicando que es regular; el indicador políticas tiene un promedio de 3,87, indicando que es buena; el indicador recursos materiales tiene un promedio de 2,88, indicando que es regular; por último la estructura organizacional tiene un promedio de 3,28, indicando que es regular.

Respecto a la categoría auxiliar, se observa que, en cuanto al indicador objetivos tienen un promedio de, 3,38, indicando que es regular; el indicador políticas tiene un promedio de 3,83, indicando que es buena; el indicador recursos materiales tiene un promedio de 2,83, indicando que es regular, por último la estructura organizacional tienen un promedio de 3,35, indicando que es regular.

En la comparación promedio se puede observar que el indicador objetivos tiene un promedio de 3,21, indicando que es regular; el indicador políticas tiene un promedio de 3,90, indicando que es buena; el indicador recursos materiales tiene un promedio de 2,89, indicando que es regular. Por lo tanto, según lo manifestado por los encuestados la estructura organizacional tiene un promedio de 3,33; lo cual indica que los trabajadores consideran que la estructura organizacional se da de una manera regular.

4.2.5 Relaciones interpersonales

El objetivo es describir las relaciones interpersonales en el personal administrativo de la universidad Andina del Cusco-sede Cusco, 2019

4.2.5.1 Resultados de los indicadores de la dimensión relaciones interpersonales

A) Cooperación

Tabla 35

Cooperación

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	2	2,5%	10	6,8%	2	9,5%	14	5,7%
Malo	16	20,3%	59	40,1%	10	47,6%	85	34,4%
Regular	35	44,3%	61	41,5%	5	23,8%	101	40,9%
Bueno	26	32,9%	14	9,5%	4	19,0%	44	17,8%
Muy bueno	0	0,0%	3	2,0%	0	0,0%	3	1,2%
Total	79	100,0%	147	100,0%	21	100,0%	247	100,0%

Fuente: Elaboración propia

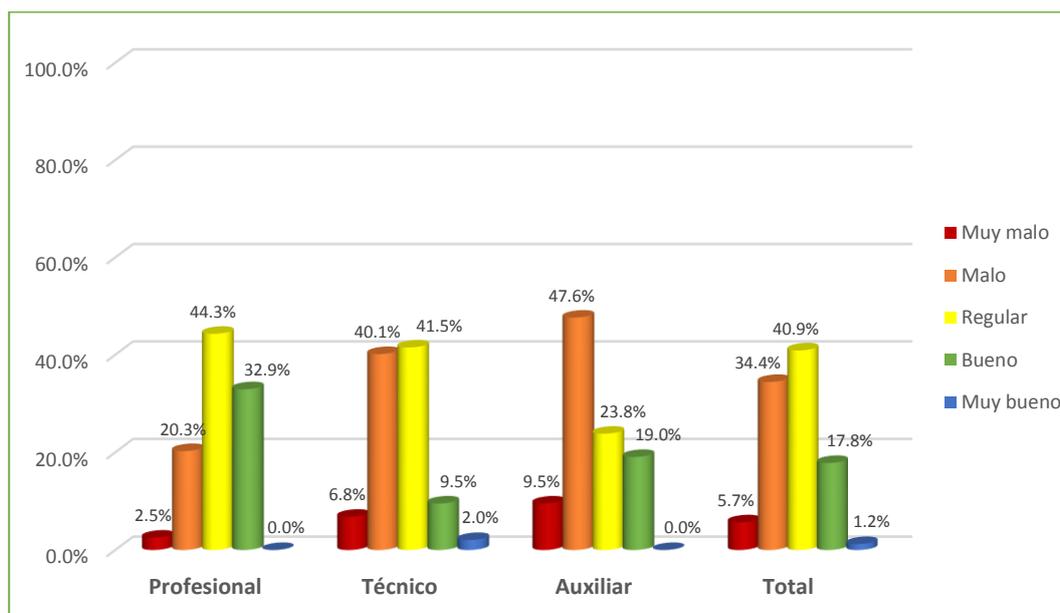


Figura 30: Cooperación

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Respecto al indicador cooperación se tiene que, en las categorías profesional y técnico, consideran que ésta es regular, mientras que en la categoría auxiliar consideran que la cooperación es mala, en cuanto al total se tiene que, el 40,9% indica que es regular, el 34,4% considera que la cooperación es mala, lo que evidencia que la colaboración percibida por los trabajadores no es muy buena, siendo éste una barrera para la integración con los compañeros de trabajo y jefes, lo cual impide que los trabajadores maximicen las fortalezas individuales y minimiza sus debilidades, lo que llevaría que el desarrollo de sus actividades sean más eficientes, dinámicos y productivos.

B) Valores

Tabla 36

Valores

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	F	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	4	5,1%	13	8,8%	1	4,8%	18	7,3%
Malo	27	34,2%	67	45,6%	7	33,3%	101	40,9%
Regular	25	31,6%	57	38,8%	12	57,1%	94	38,1%
Bueno	23	29,1%	8	5,4%	1	4,8%	32	13,0%
Muy bueno	0	0,0%	2	1,4%	0	0,0%	2	0,8%
Total	79	100,0%	147	100,0%	21	100,0%	247	100,0%

Fuente: Elaboración propia

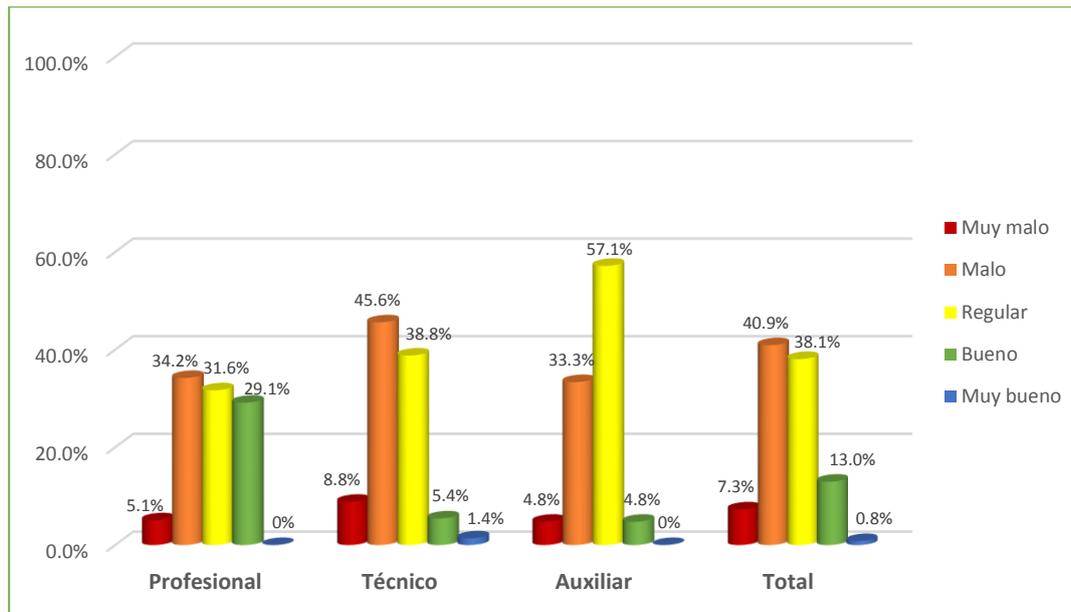


Figura 31: Valores

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Respecto a las categorías profesional y técnico, indican que ésta es mala, mientras que la categoría de auxiliar indican que ésta se da de manera regular, del total, se observa que el 40,9% indica que los valores dentro de la universidad son malos, el 38,1% percibe que los valores son regulares, ya que se ve personal con faltas, tardanzas, fuera de sus puestos de trabajo, sin el uniforme respectivo, lo que evidencia que el grado en el que se percibe los valores colectivos e individuales no es buena, lo que no permite una unión y trabajo en equipo adecuado, siendo esto algo desfavorable ya que los valores marcan patrones para la toma de decisiones, así mismo se evitan conflictos entre el personal, puntos que ayudarían a optimizar el trabajo desarrollado.

C) Tolerancia

Tabla 37

Tolerancia

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	8	10,1%	16	10,9%	1	4,8%	25	10,1%
Malo	23	29,1%	64	43,5%	6	28,6%	93	37,7%
Regular	27	34,2%	58	39,5%	13	61,9%	98	39,7%
Bueno	21	26,6%	8	5,4%	1	4,8%	30	12,1%
Muy bueno	0	0,0%	1	0,7%	0	0,0%	1	0,4%
Total	79	100,0%	147	100,0%	21	100,0%	247	100,0%

Fuente: Elaboración propia

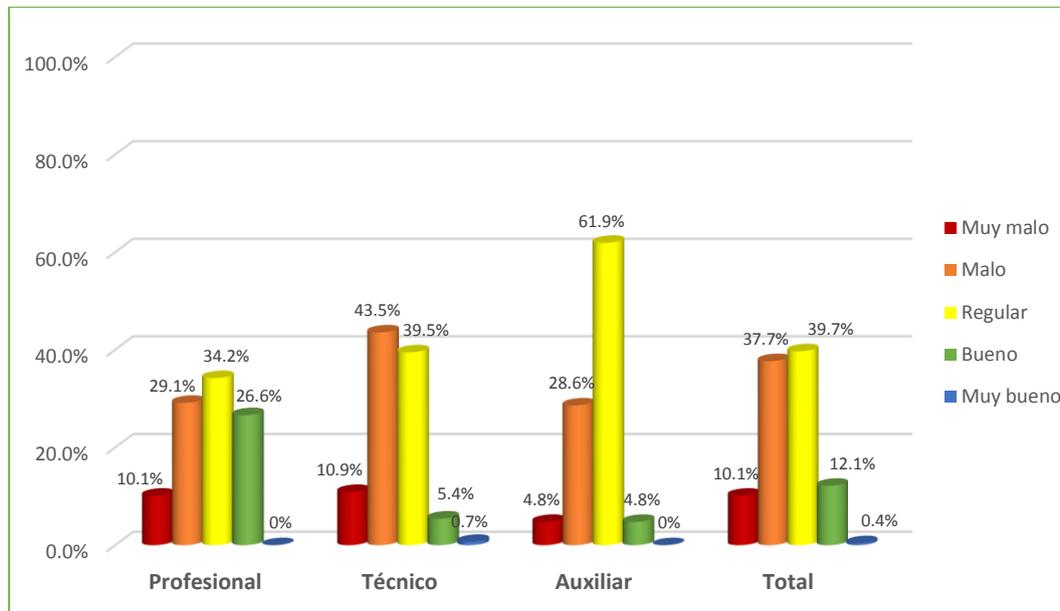


Figura 32: Tolerancia

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Se observa que respecto a las categorías profesional y auxiliar consideran que la tolerancia es regular, mientras que en la categoría técnico consideran que ésta es mala, en cuanto al total se tiene que el 39,7% indica que ésta es regular, el 37,7% percibe que la tolerancia es mala, lo que evidencia que dentro de la universidad, donde existe diversidad de caracteres, pensamientos y actitudes, la tolerancia no

se da de una buena manera por lo tanto obstaculiza en el proceso de alcanzar relaciones sanas y basadas en el respeto.

4.2.5.2. Resultados de la dimensión relaciones interpersonales

Tabla 38

Relaciones interpersonales

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	5	6,3%	19	12,9%	2	9,5%	26	10,5%
Malo	26	32,9%	67	45,6%	6	28,6%	99	40,1%
Regular	22	27,8%	49	33,3%	11	52,4%	82	33,2%
Bueno	26	32,9%	9	6,1%	2	9,5%	37	15,0%
Muy bueno	0	0,0%	3	2,0%	0	0,0%	3	1,2%
Total	79	100,0%	147	100,0%	21	100,0%	247	100,0%

Fuente: Elaboración propia

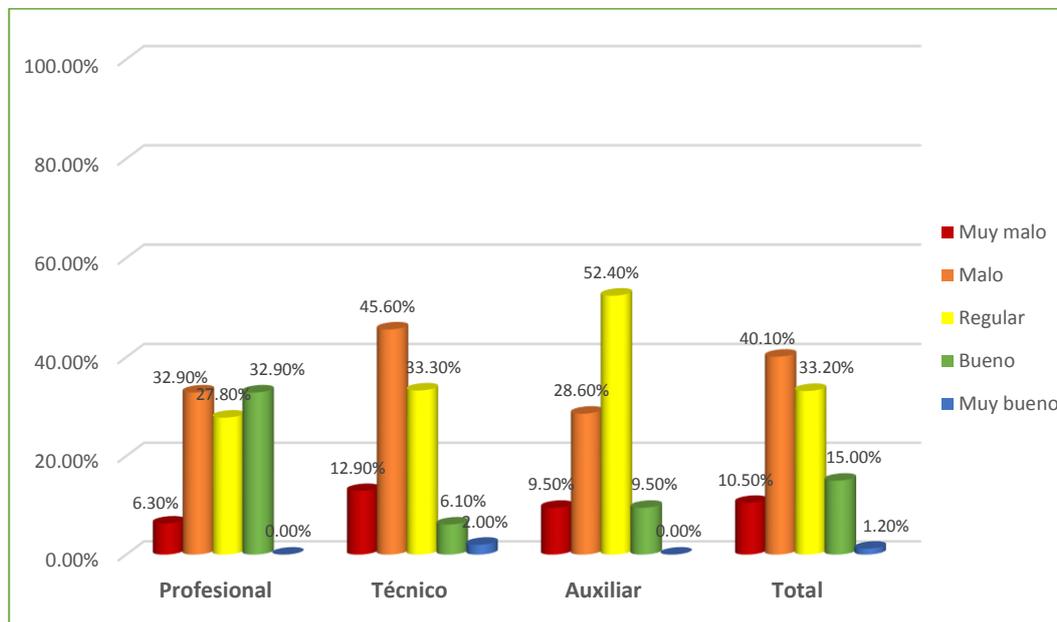


Figura 33: Relaciones interpersonales

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Respecto a las categorías de profesional y auxiliar, indican que las relaciones interpersonales se dan de manera regular, mientras que en la categoría de técnicos, consideran que éstas son malas, en cuanto al total, el 40,1% percibe que la dimensión relaciones interpersonales son malas, el 33,21% considera que éstas son regulares, lo que evidencia que el proceso de interacción social que existe en la universidad tiene muchas falencias, lo que no permite que todos trabajadores muestren un carácter asociativo en el ejercicio de sus funciones, lo que influye en el buen desempeño para el logro de los objetivos comunes.

4.2.5.3. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión relaciones interpersonales

Tabla 39

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión relaciones interpersonales

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	\bar{x}	Interpretación	\bar{x}	Interpretación	\bar{x}	Interpretación	\bar{x}	Interpretación
Cooperación	3,09	Regular	2,70	Regular	2,67	Regular	2,82	Regular
Valores	2,85	Regular	2,45	Malo	2,62	Regular	2,59	Malo
Tolerancia	2,77	Regular	2,41	Malo	2,67	Regular	2,61	Regular
Relaciones interpersonales	2,90	Regular	2,52	Malo	2,65	Regular	2,65	Regular

Fuente: Elaboración propia

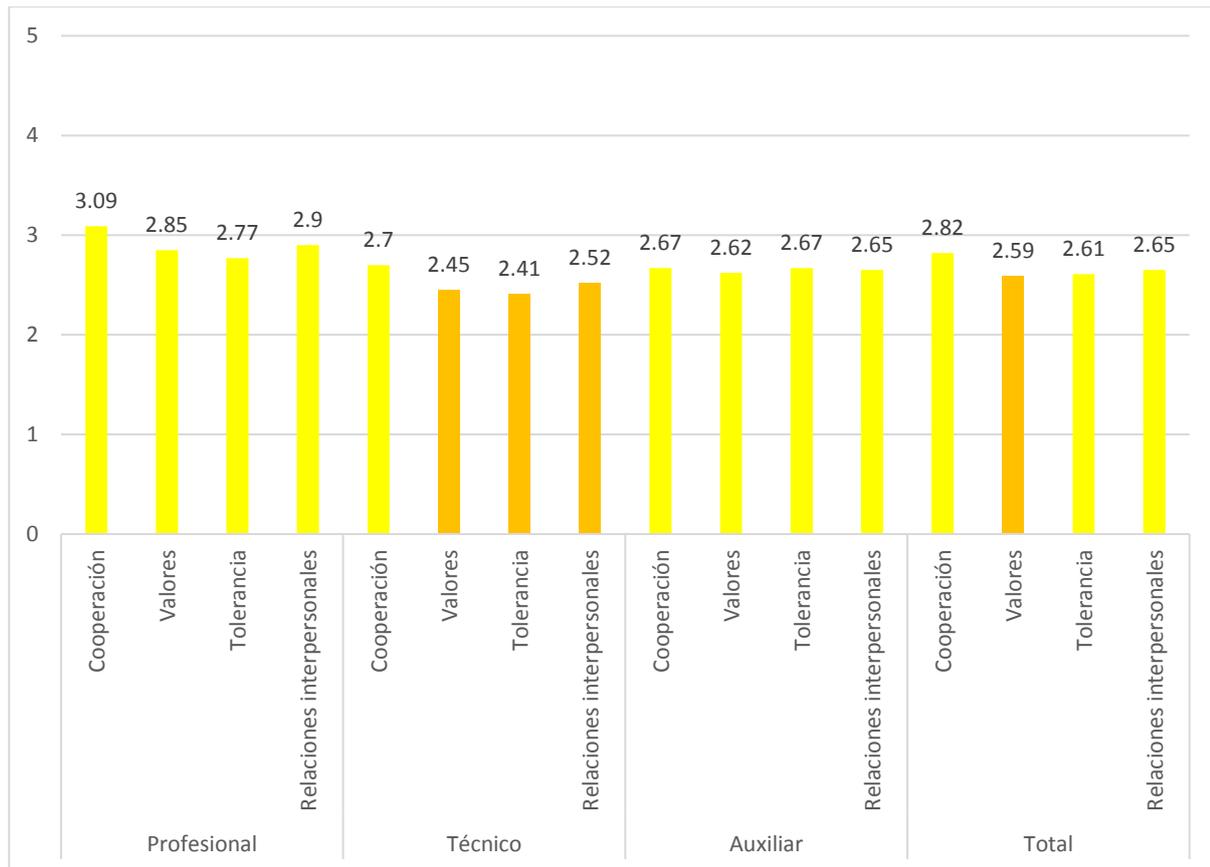


Figura 34: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión relaciones interpersonales

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Respecto a la categoría, profesional, en cuanto los indicadores cooperación valores y tolerancia tienen un promedio de 3,09, 2,85 y 2,77 respectivamente lo que indica que son regulares; por último las relaciones interpersonales tienen un promedio de 2,9, lo que indica que es regular.

Respecto a la categoría técnico, en cuanto al indicador cooperación tienen un promedio de 2,7, indicando que es regular; en cuanto a los indicadores valores y tolerancia tienen un promedio de 2,45 y 2,41 respectivamente, indicando que son malos; por último las relaciones interpersonales tienen un promedio de 2,52, lo que indica que es mala.

Respecto a la categoría auxiliar, en cuanto al indicador cooperación tiene un promedio de 2,82, indicando que es regular; el indicador valores tiene un promedio de 2,59, indicando que es malo; el indicador tolerancia tiene un

promedio de 2,61, indicando que es regular; por último las relaciones interpersonales tienen un promedio de 2,65, indicando que es mala.

En la comparación promedio se puede observar que el indicador cooperación tiene un promedio de 2,82, indicando que es regular; el indicador valores tiene un promedio de 2,59, indicando que es mala; el indicador tolerancia tiene un promedio de 2,55, indicando que es mala. Por lo tanto, según lo manifestado por los encuestados las relaciones interpersonales tienen un promedio de 2,65; lo cual indica que dentro de la universidad las relaciones interpersonales se dan de una manera regular.

4.2. Resultado de la variable clima organizacional

Tabla 40

Clima organizacional

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Malo	4	5,1%	24	16,3%	2	9,5%	30	12,1%
Regular	49	62,0%	99	67,3%	13	61,9%	161	65,2%
Bueno	26	32,9%	23	15,6%	6	28,6%	55	22,3%
Muy bueno	0	0,0%	1	0,7%	0	0,0%	1	0,4%
Total	79	100,0%	147	100,0%	21	100,0%	247	100,0%

Fuente: Elaboración propia

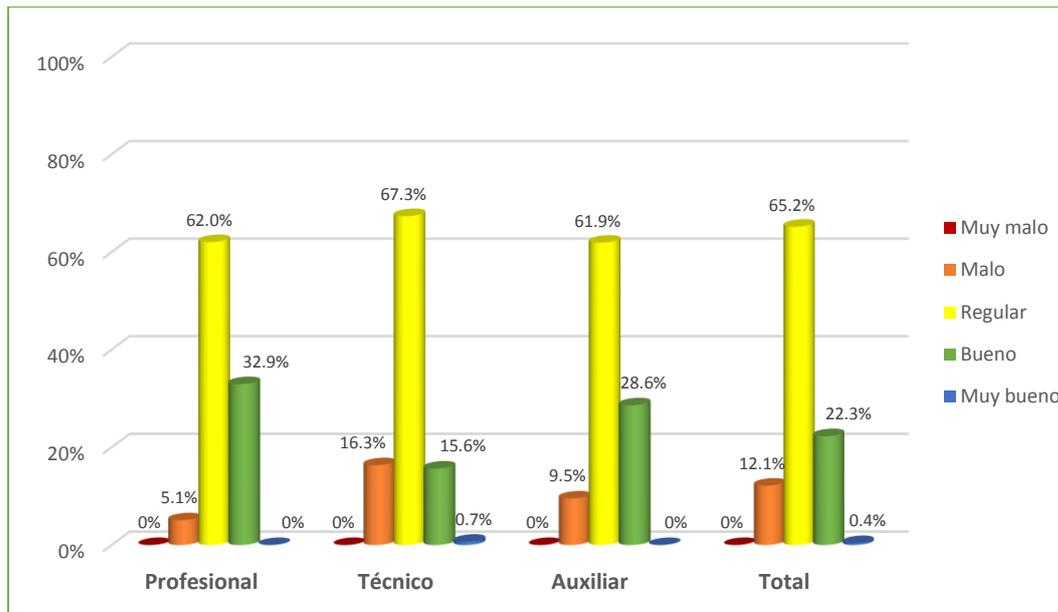


Figura 35: Clima organizacional

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Se observa que respecto a las tres categorías consideran que el clima organizacional es regular, de acuerdo al total, se observa que, el 65,2% percibe que el clima organizacional en la universidad Andina del Cusco, es regular, lo que evidencia que, las percepciones y apreciaciones de los individuos dentro de la universidad respecto al clima organizacional, son regulares, situación que puede verse repercutida en la productividad de cada individuo, ya que muchas veces pueden sentirse poco cómodos al momento de desarrollar sus actividades, también es desfavorable ya que la probabilidad de que haya más retrasos en las entradas a trabajar y mayor números de descansos aumenta, así mismo puede verse reflejada en que los objetivos laborales pueden cambiar, ya que la meta ya no es el rendimiento y alcanzar los objetivos de productividad, sino aguantar las situaciones día a día y luchar contra los obstáculos habituales, lo que implica el desgaste físico, mental y emocional de los trabajadores.

A. Comparación promedio de las dimensiones de la variable clima organizacional

Tabla 41

Comparación promedio de las dimensiones de la variable clima organizacional

	Profesional		Técnico		Auxiliar		Total	
	\bar{x}	Interpretación	\bar{x}	Interpretación	\bar{x}	Interpretación	\bar{x}	Interpretación
Liderazgo	3,17	Regular	2,77	Regular	2,90	Regular	2,91	Regular
Motivación	3,20	Regular	3,04	Regular	3,20	Regular	3,10	Regular
Toma de decisiones	3,41	Bueno	3,23	Regular	3,18	Regular	3,27	Regular
Estructura organizacional	3,40	Regular	3,28	Regular	3,35	Regular	3,33	Regular
Relaciones interpersonales	2,90	Regular	2,52	Malo	2,65	Regular	2,65	Regular
Clima organizacional	3,22	Regular	2,97	Regular	3,06	Regular	3,05	Regular

Fuente: Elaboración propia

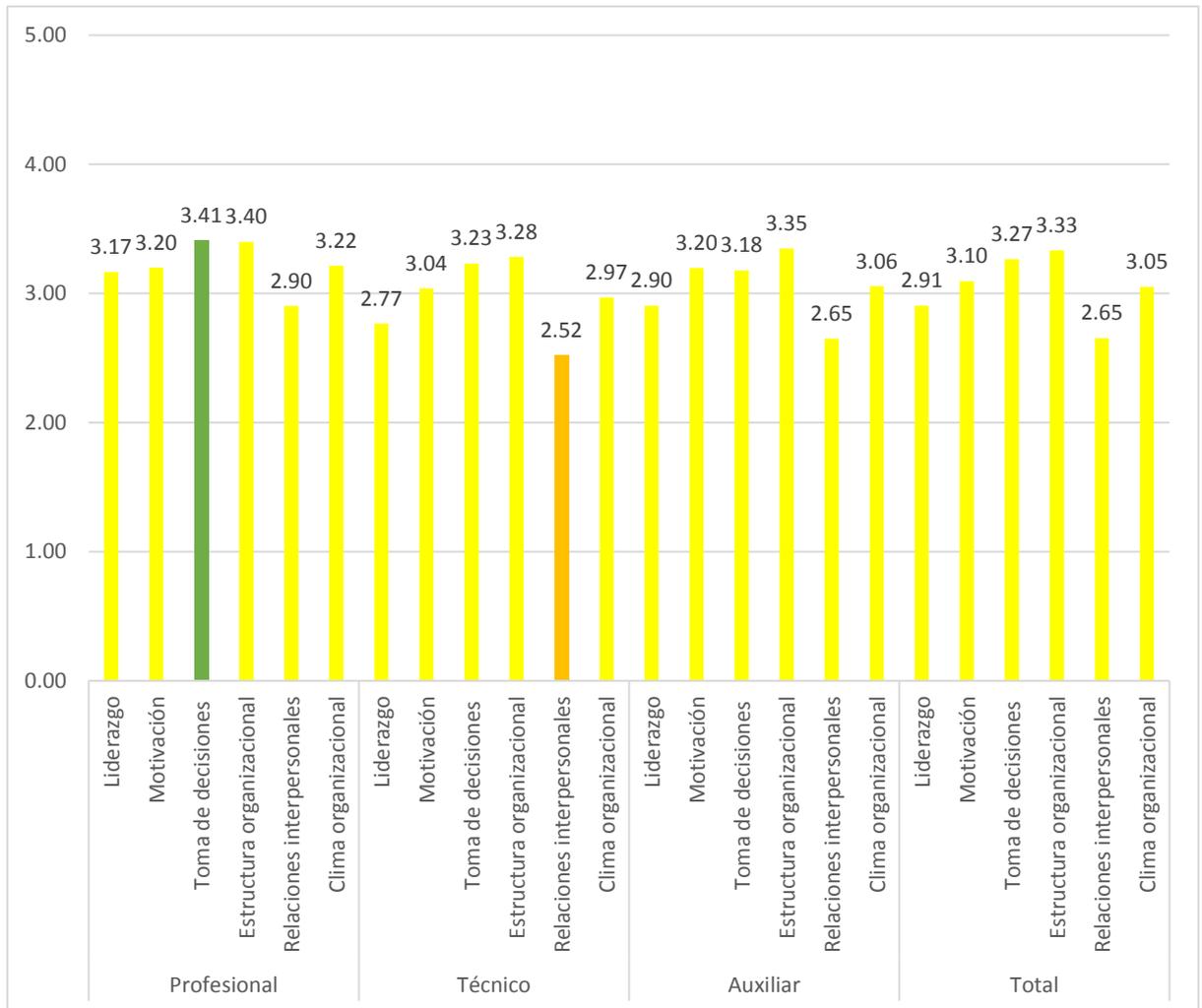


Figura 36: Comparación promedio de las dimensiones de la variable clima organizacional

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Respecto a la categoría profesional, en cuanto a las dimensiones liderazgo y motivación, tienen un promedio de 3,17 y 3,20 respectivamente, lo que indica que son regulares; la dimensión toma de decisiones tiene un promedio de 3,41 lo que indica que es buena, las dimensiones estructura organizacional y relaciones interpersonales, tienen un promedio de 3,40 y 2,90 indicando que son regulares, por último el clima organizacional tiene un promedio de 3,22, indicando que es regular.

Respecto a la categoría técnico, en cuanto a las dimensiones liderazgo, motivación, toma de decisiones y estructura organizacional, tienen un promedio de 2,77; 3,04; 3,23; 3,28 respectivamente, lo que indica que son regulares; la dimensión relaciones interpersonales tiene un promedio de 2,52, indicando que es mala; por último el clima organizacional tiene un promedio de 2,92, indicando que es regular.



Respecto a la categoría auxiliar, en cuanto a las dimensiones liderazgo, motivación, toma de decisiones, estructura organizacional y relaciones interpersonales, tienen un promedio de 2,91; 3,10; 2,97; 3,33 y 2,65 respectivamente, lo que indica que éstos son regulares; por último el clima organizacional tiene un promedio de 3,05, indicando que es regular.

Se observa que en las dimensiones consideradas para conocer el clima organizacional en el personal administrativo de la universidad Andina del cusco – sede Cusco, respecto al liderazgo, motivación, toma de decisiones, estructura organizacional y relaciones interpersonales, tienen un promedio de 2,91; 3,1; 3,27; 3,33 y 2,65 respectivamente, lo cual indica que éstas son regulares . Por lo tanto, el clima organizacional tiene un promedio de 3,05, lo cual indica que es percibido de manera regular, ya que tiene bastantes falencias en diferentes aspectos, por lo cual se necesita trabajar en su mejora, para poder optimizar los resultados.



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

Los resultados hallados en la presente investigación dan cuenta de que el promedio general de valoración de los diferentes factores para determinar el clima organizacional es de 65,2% lo que implica una valoración regular, siendo las dimensiones liderazgo con un 47,4% indicando que es regular, motivación con un porcentaje de 67,7% indicando que es regular, toma de decisiones con un promedio de 47% indicando que es buena, estructura organizacional con un porcentaje de 50,3% indicando que es regular y relaciones interpersonales con un porcentaje de 40,1% indicando que es regular.. Estos promedios explican que el clima organizacional que existe en la universidad no es la más adecuada, siendo este un punto sumamente desfavorable ya que es de suma importancia que prevalezca un clima laboral de armonía, por lo que se deben considerar los aspectos psicológicos que afectan el desempeño de los trabajadores en su conducta o comportamiento y está relacionado de manera directa con las percepciones que el trabajador percibe en su centro en trabajo, e implica también la relación con su entorno laboral y con el medio ambiente.

Se obtuvieron resultados positivos en los siguientes indicadores; control y apoyo indicadores de la dimensión liderazgo; identidad, participación y pertenencia indicadores de la dimensión motivación, autonomía y responsabilidad indicadores de la dimensión toma de decisiones, política indicador de la dimensión estructura organizacional; los cuales contrarrestan lo observado en el planteamiento del problema, habiendo sido la realidad distinta con relación a lo mencionado recientemente, estos indicadores tienen una tendencia positiva por lo cual son fortalezas que tienen que seguir teniendo una tendencia positiva.



5.2 Limitaciones del estudio

La realización de la investigación se vio obstaculizada por algunos aspectos dentro de los cuales se encuentran: Primero la solicitud de permiso para poder encuestar al personal administrativo de la universidad Andina del Cusco, fue un proceso un tanto largo, otra de las limitaciones fue que algunos trabajadores se encontraban en comisión, vacaciones o con permiso, por lo que el aplicar las encuestas demandó cerca de un mes, para poder encontrarlos y también estén dispuestos a contestar las preguntas de las encuestas.

5.3 Comparación crítica con la literatura existente

Resulta importante evidenciar que los resultados coinciden claramente con la teoría revisada, sobre clima organizacional propuesta por Vanessa Reyes (2015), quien manifiesta que es necesario tomar en cuenta las percepciones y apreciaciones de los individuos dentro de la empresa, ya que se convierten en la base de la construcción del clima organizacional; de igual manera, se encontró similitud con los antecedentes considerados para la presente investigación, donde el estudio realizado también se trata de un lugar de educación y las dimensiones que se manejan guardan relación con las dimensiones del presente estudio, donde también se evidencia que el clima organizacional es uno de los factores más importantes para un mejor desarrollo dentro de la organización, resultado que también es mostrado, en lo planteado por Luisa Gálvez en su investigación “Clima organizacional de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, del distrito de Lima, Perú, año 2017, demostrando que un buen clima organizacional ayuda a desarrollar de mejor manera las actividades laborales y por consiguiente el cumplimiento de los objetivos organizacionales, evidenciándose la importancia de considerar adecuadamente la variable clima organizacional como motivo de investigación en las organizaciones así como de prestarle adecuada atención a la misma.

5.4 Implicancias del estudio

A partir de la presente investigación que muestra la necesidad de considerar el clima organizacional como uno de los principales elementos para la mejora continua; dimensiones de análisis que influyen en el buen desempeño de los trabajadores, por lo tanto en el mayor desarrollo para las organizaciones, surge entonces la necesidad de realizar otras investigaciones que integren elementos propios del contexto estudiado a fin de tener respuestas más concretas y reales.



Otro aspecto importante que podría ser motivo de una investigación son las relaciones interpersonales, ya que hoy en día se observa que la falta de compañerismo y la poca solidaridad en el trabajo son grandes causantes de malestar para los trabajadores y es así que se crea un ambiente tenso, donde no se pueden desarrollar adecuadamente.

Se tiene que tener en cuenta que en la actualidad la salud mental es el más importante pilar para las personas, por lo tanto es de suma importancia realizar estudios para poder solucionar el problema que desde años atrás se puede observar y es el mal clima laboral que se da en la mayoría de las organizaciones.



CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, se presentan las siguientes conclusiones:

1. El clima organizacional en la universidad Andina del Cusco, de acuerdo al 65, 2% ha sido calificado como regular, habiendo obtenido en promedio medio de 3,05. La variable fue analizada a través de sus dimensiones: Liderazgo, motivación, toma de decisiones, estructura organizacional y relaciones interpersonales, las cuales son consideradas de manera regular por parte de los trabajadores, esto nos indica que estos requieren ser mejorados al interior de la organización, para que mejore el clima organizacional, ya que este juega un papel vinculante o de obstaculización dentro del desempeño de los trabajadores de la universidad.
2. Respecto al liderazgo se concluye que, el 47,4% de los encuestados indican que se da de una manera regular, mientras que el 30% considera que ésta es mala, lo que evidencia que la habilidad por parte de los superiores para ejercer influencia, integrar personas, ejercer el poder, aplicar la autoridad y disciplina no se da de la manera más adecuada dentro de la universidad, hecho que no permite que los trabajadores puedan liberar toda su energía para el logro de los objetivos en común, lo que también puede causar descontento, malos entendidos y falta de compromiso por parte de los trabajadores, no sólo hacia el líder sino hacia la universidad.
3. En cuanto a la dimensión motivación, el 67,6% indica que en la universidad se da de manera regular, lo que evidencia que los trabajadores no se sienten debidamente motivados, para poder realizar su trabajo a gusto, manteniendo un ritmo ascendente hacia el logro de las metas y objetivos, quizás esto se deba a la no tan optima capacidad del liderazgo, de pertenencia, de identidad, de un clima laboral no tan positivo, de su condición salarial, etc., transluciéndose todo esto con desidia, conformismo, falta de creatividad y otros, por lo tanto se necesita tener mayor énfasis en la innovación, la creatividad y el trabajo colaborativo.
4. El 47% considera que la dimensión toma de decisiones es buena, siendo éste un recurso esencial, aunque no es el nivel adecuado que se requiere; A pesar de ello, se ve que el 44,1% percibe que la toma de decisiones es regular, evidenciando que es preciso seguir un proceso técnico como la selección de cursos de acción, la evaluación de los mismos, donde se pueda



medir costo-beneficio, la implementación y la implantación de la decisión tomada, lo que en la mayoría de los casos no se da, dejando como resultado tomas de decisiones por experiencia, improvisadas, al azar y por políticas, por lo que tratar un problema muchas veces resulta un tanto dificultoso, está claro que los problemas se producen, por lo tanto las decisiones son necesarias, y los planes de actuación deben ser determinados, así mismo deja al descubierto que, entre los trabajadores la toma de decisiones, no siempre es la más adecuada, resultando ser un aspecto peligroso en caso de que la decisión sea incorrecta, ya que involucraría mal uso de recursos, ineficiencia, ineficacia, improductividad, pérdida de tiempo, etc.

5. El 50,3% consideran que la estructura organizacional se da de una manera regular, lo que evidencia que las percepciones de los trabajadores sobre las obligaciones, reglas y políticas de la organización no son las más adecuadas, así mismo los objetivos establecidos y comunicados por los superiores no son muy claros, siendo esto algo desfavorable para la universidad, ya que es importante que las responsabilidades estén claramente definidas, cada persona debería tener una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama, de igual manera la respuesta obtenida,, pone en evidencia que los documentos de gestión deben de ser actualizados coherentemente con los propósitos organizacionales, la asignación de puestos también no son las más adecuadas, así como la división de trabajo no está realizada en forma técnica y analítica
6. En cuanto a las relaciones interpersonales, el 40,1% percibe que esta dimensión se da de mala manera, mientras que el 33,21% considera que éstas son regulares, lo que evidencia que las relaciones interpersonales existentes en la universidad tiene muchas falencias, lo que no permite que todos trabajadores muestren un carácter asociativo en el ejercicio de sus funciones, lo que influye en el buen desempeño para el logro de los objetivos comunes, en el trabajo en equipo, en el compañerismo, lo que dice que esta dimensión es la universidad no es un soporte bueno para el clima organizacional.



RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los superiores de la Universidad Andina del Cusco enfocarse en mejorar el clima organizacional, ya que es necesario que sean conscientes de la necesidad de tomar una posición activa para buscar optimizar éste aspecto, siempre con la vista puesta en la maximización de la eficiencia del personal, mediante una buena gestión, y el fomento de relaciones laborales cada vez más estrechas y cordiales, creando un ambiente de confianza para conseguir la máxima implicación y efectividad de los trabajadores, teniendo en cuenta la comodidad de las personas, haciéndolas sentir que son importantes, que se sientan implicados en los objetivos de la empresa, que su trabajo diario aporta de una manera positiva para el desarrollo de la universidad, también una opción importante es identificar las metas de cada uno de ellos y proyectarlas con las metas organizacionales para que sientan que en el día a día, mientras logran los objetivos profesionales, también están creciendo como personas, así se obtendría mayor eficiencia, lo cual sería totalmente beneficioso para la Universidad Andina del Cusco.
2. Respecto al liderazgo se recomienda principalmente a los superiores que trabajen en la comunicación para que ésta sea asertiva, mediante herramientas de programación neurolingüísticas, las cuales les ayudarán para poder liderar eficientemente las dificultades que se presenten cotidianamente en el ámbito laboral, también se recomienda a los superiores trabajar en sus habilidades blandas mediante talleres, ya que estas les servirán para mejorar aspectos de carácter personal, es decir, sus capacidades y habilidad personales para desempeñar sus funciones, para que éstas sean una fortaleza en el momento de ejercer el mando, un aspecto importante también es que tomen cursos de coaching ya que éstos no solo les ayudará a tener capacidad de transformar a los trabajadores para convertirlas en colaboradores responsables, automotivados y abiertos al aprendizaje, sino también les permitirá tener mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio, lo que les permitirá descubrir nuevas estrategias para la obtención de mejores resultados, finalmente, tienen que tener en cuenta que no sólo el conocimiento basta, ya que también tienen que hacer el papel de buenos líderes y ser buenos líderes.
3. Para la dimensión motivación, se recomienda al alto mando enfocarse en el bienestar y satisfacción de los trabajadores para poder elevar el nivel de compromiso entre éstos, permitiéndoles mejorar considerablemente sus niveles de productividad y desempeño, para



lo cual un aspecto importante es permitir que los trabajadores tengan la oportunidad de crecer profesionalmente, dándoles la posibilidad de desarrollar su potencial y así poder ascender en los niveles jerárquicos, considerar también, enviarlos a programas de entrenamiento para que puedan desarrollar más sus habilidades y conocimientos, así los trabajadores tendrán mucho más compromiso con la organización al sentirse parte importante de ésta, así mismo el esfuerzo por parte de los trabajadores debe de ser reconocido y recompensado, no necesariamente de manera financiera, aunque es importante no siempre es lo que buscan, sino tal vez con felicitaciones escritas o verbales, así también como crear una política del empleado del mes e incentivar a todos a obtener este título, es importante también que las personas se sientan no solo como empleados, sino como familia, por lo que se tienen que crear vínculos importantes, mediante días libres, juegos deportivos, paseos, etc. para así poder reflejar los lazos que se están creando, en trabajos en equipo en el ámbito laboral, para poder contar con trabajadores motivados y apasionados.

4. Respecto a la toma de decisiones, se recomienda al alto mando, primeramente tomar las decisiones basados en el conocimiento necesario para poder responder adecuadamente a cualquier situación presentada, también deben de tener claridad y fidelidad en la comunicación que se usa, así mismo ésta tiene que ser asertiva, siendo accesibles para quien es dirigida, puesto que sería importante conceder autoridad y responsabilidad a los trabajadores, lo que permitirá que los superiores se enfoquen en otras actividades que tal vez son de más importancia, mientras que las funciones detalladas y rutinarias son delegadas, así la responsabilidad es compartida, haciéndose más significativa, lo que conlleva también a motivar a los trabajadores haciéndoles partícipes del logro de los objetivos y así mismo capacitándolos en ciertas decisiones importantes, es importante también que siempre haya caminos alternativos, es decir, un plan de contingencia por si algo no sale como se esperaba, lo cual ayudará al éxito de la decisión y así no detenerse en el proceso y alcanzar los objetivos trazados.
5. En cuanto a la estructura organizacional, se recomienda al alto mando de la universidad, crear un feedback entre los trabajadores y la filosofía de la organización, ya que es de suma importancia que todos los trabajadores conozcan la filosofía de la universidad y los valores por los cuales se rige, así como, la misión, visión, objetivos y las políticas para alcanzarlos; puesto que si los trabajadores no conocen la finalidad de sus tareas no comparten la misma visión que la empresa, para que así también los trabajadores asuman las estrategias como



propias y actúen en beneficio de la universidad: también se recomienda que pongan mayor énfasis en los recursos materiales y los optimicen, puesto que muchos de estos no dan la talla para que puedan desarrollar adecuadamente sus actividades.

6. Respecto a las relaciones interpersonales, se recomienda al alto mando de la universidad, brindar continuamente talleres de habilidades sociales a los trabajadores, donde puedan aprender a escuchar las necesidades de su compañeros, ser tolerantes y empáticos, y así puedan crear alianzas entre los miembros de la organización, también es importante crear tiempos de calidad fuera de la organización, es decir, realizar constantes encuentros deportivos, días de campo, etc., para que así los trabajadores tengan afinidad con sus compañeros y esto se vea reflejado positivamente en el ámbito laboral, también los superiores deben de asegurarse de mostrar poco a poco que en la organización se trabaja en equipo y juntos, tornándose así en una experiencia grata para los trabajadores, sintiéndose en un ambiente de respeto, armonía y comodidad, en el cual éstos puedan compartir sus opiniones y pensamientos sin miedo a ser juzgados.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aucca, I. (2013). *Clima Organizacional y nivel de satisfacción del personal de la Empresa EPS, Seda Cusco 2011*. Cusco: Universidad Andina del Cusco.
- Bravo, C., & Jiménez, A. (2011). Bienestar psicológico, apoyo organizacional percibido y satisfacción laboral en funcionarios penitenciarios de Chile. *Scielo*, 91-99.
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Chacón, V. (2015). *Análisis del clima organizacional de la empresa representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimula*. Ica: Universidad Rafael Landívar.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Cortés, N. (2009). "Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis f. Nachón, 2009". Veracruz: Universidad Veracruzana.
- Cucchi, D. (2011). *Herramientas de Management para enfrentar la incertidumbre*. Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.
- El Comercio. (19 de Agosto de 2018). 86% de peruanos renunciaría a su trabajo por mal clima laboral. *El comercio*, págs. 19-23.
- Fermini, L. A. (2017). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. Lima: Esan ediciones.
- Fernández, A. (2009). *Manual y procedimientos de un sistema de calidad*. Madrid : McGraw-Hill.
- Fuentes, S. (17 de Noviembre de 2017). Tolerancia desde las organizaciones. *La República*, págs. 17-18.
- Gálvez, L. (2017). *Clima organizacional de la institución educativa "Nuestra Señora de Montserrat", del distrito de Lima, Perú, año 2017*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Gonzales, A. (2011). *La innovación: Un factor clave para la competitividad de las empresas*. Madrid: Datagrafic, S.L.
- Gutiérrez, J. C. (2011). *Identidad Corporativa*. Lima: Pearson.
- Heresi, J. (2013). *Clima Organizacional*. La Paz: Kimberly Bolivia S.A.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill.
- Ibáñez, M. (2002). *Comportamiento Organizacional de las Empresas*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- JobandTalen. (4 de Julio de 2013). *JobandTalen*. Obtenido de JobandTalent: www.jobandtalent.com
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2015). *Administración, Una Perspectiva Global*. México : MCGRAW-HILL.
- López, S. (2010). *Ciencias Psicosociales*. Cantabria: Universidad de Cantabria.
- Louffat, E. (2012). *Administración del Potencial humano*. Buenos Aires: ESAN.
- Lussier, R., Achua, C., & Pereda, M. d. (2016). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: CENGAGE Learning.



- Mansilla, F. (2010). *La insatisfacción laboral*. Madrid : Bohodón Ediciones.
- Mantilla, S. (2017). *Auditoría del control interno*. México D.F.: Ecoe Ediciones.
- McClelland, D. (2010). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.
- Méndez, C. (2008). Clima organizacional en empresas colombianas. *Dialnet*, 100-121.
- Muñoz, P. (2014). El sentido de pertenencia como estrategia organizacional. *Universidad Militar Nueva Granada*, 1-32.
- Ormaches del Campo, P. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral en el personal Administrativo de la empresa prestadora de servicios SEDACUSCO sociedad Anónima de la ciudad de Cusco año 2013*. Cusco: Universidad Andina del Cusco.
- Pantoja, M., & Rodríguez, M. d. (2012). Liderazgo, poder e influencia en la organización. *UCP-Pereira*, 131-147.
- Pérez, G. (2015). *Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral, así como la relación de ambas variables con la satisfacción del cliente de caja de ahorro y crédito, agencia Cayma, Arequipa 2015*. Arequipa: Universidad Católica Santa María.
- Pintado, E. (2014). *Comportamiento Organizacional: Gerencia y liderazgo conductivo del talento humano*. Lima: Arco Iris S.R.L.
- Reyes, V. (2015). Medición del clima dentro de las organizaciones. *Revistas UM-Universidad de Manizales*, 43-51.
- Rivas, L. (2012). Nuevas formas de Organización. *Scielo*, 1-15.
- Rodríguez, D. (2010). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.
- Sáenz, F. (2010). Autonomía laboral, transferencia de conocimientos de los trabajadores como fuente de ventajas competitivas. *Scielo*, 1-29.
- Sáez, B. (2014). Autoreflexión y Autoevaluación. *X Jornadas Internacionales de Innovación Universitaria*, 1-20.
- Salas, A. (2014). *Proceso Administrativo*. Bogotá: Ediciones Doctrina Y Ley.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2013). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Scielo*, 12-50.
- Sánchez, D. (2015). *Ausentismo Laboral: Una visión desde la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo*. Bogotá: Universidad el Bosque.
- Shackle, G. (2010). *Decisión, orden y tiempo-las actividades humanas*. Madrid : AbeBooks .
- Sierra, M. A. (2015). "El clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del hospital regional de Cobán, av.". Guatemala: Universidad de Guatemala.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2009). *Administración*. México: Hall.
- Toro Álvarez, F. (2009). *Gestión del clima Organizacional*. Medellín: Instituto de Historia Natural.
- Uandia. (23 de Enero de 2006). *Universidad Andina del Cusco*. Obtenido de Universidad Andina del Cusco: <https://www.uandina.edu.pe>
- Universidad Andina del Cusco. (2017). *Reglamento de organización y funciones*. Cusco: UAC.



Uribe, J. (2016). *Clima y ambiente organizacional* . México: El Manual Moderno, S.A.

Urroz, F. (2014). ¿Qué son los stakeholders? *Guioteca*, 3-7.

Weber, M. (2000). *¿Qué es la burocracia?* Berlin: Libros Tauro.

Weiss, J. (2006). *Ética en los negocios* . México: E.D. Thomson .

Williams, L. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia publica*. Monterey: Universidad Autónoma de Nuevo León.



ANEXOS



**ANEXO 01
MATRIZ DE CONSISTENCIA**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLE/ DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo es el clima organizacional en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco-sede Cusco, 2019? <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo es el liderazgo en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco-sede Cusco, 2019? ¿Cómo es la motivación en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco-sede Cusco, 2019? ¿Cómo es la tomas de decisiones en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco-sede Cusco, 2019? ¿Cómo es la estructura organizacional en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco-sede Cusco, 2019? ¿Cómo son las relaciones interpersonales en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco-sede Cusco, 2019? 	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> Describir el clima organizacional en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco-sede Cusco, 2019 <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Describir el liderazgo en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco-sede Cusco, 2019 Describir la motivación en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco-sede Cusco, 2019 Describir la tomas de decisiones en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco-sede Cusco, 2019 Describir la estructura organizacional en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco-sede Cusco, 2019 Describir las relaciones interpersonales en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco-sede Cusco, 2019 	<p>VARIABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> Clima Organizacional <p>DIMENSIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Motivación Toma de decisiones Estructura Organizacional Relaciones interpersonales 	<p>TIPO: Básica</p> <p>NIVEL: Descriptiva</p> <p>DISEÑO: No experimental</p> <p>ENFOQUE: Cuantitativo</p> <p>PROBLACIÓN: 247</p> <p>MUESTRA 247</p>