



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSGRADO
DOCTORADO EN CIENCIAS SOCIALES



TESIS

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA UNA – PUNO: 2016 – 2017**

**PRESENTADA POR:
MARITZA CASTRO TÁVARA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
DOCTOR EN CIENCIAS SOCIALES, GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO
TERRITORIAL**

PUNO, PERÚ

2018

NOMBRE DEL TRABAJO

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO
O LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
DE LA UNA - PUNO: 2016 - 2017**

AUTOR

MARITZA CASTRO TÁVARA

RECuento DE PALABRAS

31090 Words

RECuento DE CARACTERES

164619 Characters

RECuento DE PÁGINAS

108 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.2MB

FECHA DE ENTREGA

Oct 19, 2023 9:15 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Oct 19, 2023 9:17 AM GMT-5

● **17% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base

- 16% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 7% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Cross

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 12 palabras)

VB CIEPG
Similitud General
17 %



Firmado digitalmente por QUISPE
MAMANI Edgar FAU 20145496170
soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 19.10.2023 09:20:12 -05:00



UNA
PUNO

Firmado digitalmente por LUQUE
COYLA Ruben Jared FAU
20145496170 hard
Motivo: Soy Vº Bº
Fecha: 20.10.2023 10:14:13 -05:00



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTORADO EN CIENCIAS SOCIALES

TESIS



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA UNA - PUNO: 2016 - 2017**

PRESENTADO POR:

MARITZA CASTRO TÁVARA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

**DOCTOR EN CIENCIAS SOCIALES, GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO
TERRITORIAL**

APROBADA POR EL JURADO SIGUIENTE:

PRESIDENTE


.....
Dr. FERMIN FRANCISCO CHAIÑA CHURA

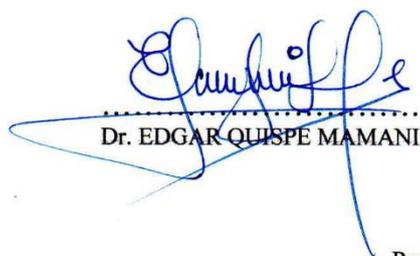
PRIMER MIEMBRO


.....
Dr. JAVIER ARTURO APAZA QUISPE

SEGUNDO MIEMBRO


.....
Dra. ROSARIO VERA DEL CARPIO

ASESOR DE TESIS


.....
Dr. EDGAR QUISPE MAMANI

Puno, 26 de marzo de 2018.

ÁREA: Ciencias Sociales y Gestión Pública
TEMA: Clima organizacional en Personal Administrativo
LÍNEA: Estado y Sociedad.



DEDICATORIA

Agradezco a Dios por la vida que me sigue dando y así contribuir con mi profesión; a mi padre que siempre impulsó mi desarrollo como persona y como profesional; a mi madre que desde el cielo siempre me guía y me orienta, y ser mi inspiración y mi motor.

Maritza Castro Távara



AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional del Altiplano y al personal administrativo que labora en las diferentes oficinas de esta, que me permitieron aplicar los Instrumentos de Investigación.

Al Ph. D. Bernardo Roque Huanca, Director de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano y a todo el personal administrativo del programa de doctorado en ciencias sociales, gestión pública y desarrollo territorial de la UNA, Puno.

A mis jurados Dr. Fermín Chaiña, Dra. Rosario Vera y Dr. Javier Apaza, por sus aportes y sugerencias que han realizado al trabajo de investigación.

De igual manera un agradecimiento especial a mi asesor de tesis Dr. Edgar Quispe Mamani por el apoyo en el asesoramiento de la presente investigación y a Ricardo Chura por su gran apoyo en contactarme con la población seleccionada del personal administrativo.

Gracias a todos/as, quienes han contribuido en la culminación de la investigación, que condujo a la obtención del grado académico de Doctor en Ciencias Sociales.

Maritza Castro Távara



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE ANEXOS	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico	2
1.2. Antecedentes	8

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema	15
2.2. Enunciados del problema	18
2.3. Justificación	18
2.4. Objetivos	19
2.4.1. Objetivo general	19
2.4.2. Objetivos específicos:	19
2.5. Hipótesis	20
2.5.1. Hipótesis general	20
2.5.2. Hipótesis específicas	20

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar de estudio	21
3.2. Población	21
3.3. Muestra	21
3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	24

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Características sociodemográficas de la población estudiada	28
4.2. Clima organizacional del personal administrativo de la UNA-Puno	40
4.3. Desempeño laboral del personal administrativo de la UNA-Puno	54



4.4. Clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo de la UNA–Puno	63
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS	86

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Distribución Chi Cuadrado χ^2	26
2. UNA-Puno: Grado de escolaridad según sexo del personal administrativo	30
3. UNA-Puno: Estado civil según ingreso mensual del personal administrativo	32
4. UNA- Puno: Estado civil según Edad del personal administrativo	33
5. UNA-Puno: Categoría o estatus según sexo del personal administrativo	37
6. UNA – Puno: Categoría o estatus según ingreso mensual del personal administrativo	38
7. UNA – Puno: Sexo según tiempo que labora el personal administrativo	39
8. UNA-Puno: Nepotismo(favoritismo) según proceso de selección del personal administrativo	41
9. UNA-Puno: Comunicación con su jefe según el trato de los jefes al personal administrativo	43
10. UNA-Puno: Tipo de conflicto en oficinas según comunicación con compañeros	46
11. UNA-Puno: Tipo de funciones que delega el jefe según la confianza del jefe	49
12. UNA-Puno: Cumplimiento de tareas y funciones en el tiempo programado según el grado de compromiso con el logro de objetivos	51
13. UNA-Puno: Incentivos que brinda el jefe según motivación e iniciativa en el trabajo que realiza el personal administrativo	52
14. UNA - Puno: Prestación de servicios a los usuarios según el liderazgo de los jefes del personal administrativo	54
15. UNA - Puno: Mejoramiento de la prestación de servicios según el trato del jefe	56
16. UNA-Puno: Satisfacción laboral según la comunicación con sus compañeros	57
17. UNA-Puno: Cumplimiento de tareas y funciones según formas de comunicación del jefe	59
18. UNA-Puno: Grado de compromiso con el logro de metas y objetivos según recompensas que recibe el personal administrativo	61
19. UNA-Puno: Acciones para mejorar la atención al usuario según comunicación con los compañeros de trabajo	62
20. UNA- Puno: Autovaloración del desempeño laboral según comunicación con los compañeros de trabajo	64
21. UNA- Puno: Satisfacción con el trabajo que realiza según recompensas que percibe el personal administrativo Nacional del Altiplano	65
22. UNA-Puno: Cumplimiento de metas y objetivos según el tipo de conflictos	66
23. UNA-Puno: Conflictos que se producen en la oficina según cumplimiento de metas y objetivos	67
24. UNA-Puno: Satisfacción con el trabajo que realiza según estructura jerárquica	68



ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Encuesta dirigida al personal administrativos de la UNA-Puno	87
2. Ficha de observación	92
3. Figuras referentes a la prueba de hipótesis del clima organizacional y desempeño laboral	93
4. Prueba estadística de hipótesis	96
5. declaración jurada de autenticidad de tesis	98
6. autorización para el depóstio de tesis o trabajo de investigación en el repositorio institucional	99



RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo determinar el grado de influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la UNA-Puno: 2016-201. Así, se busca demostrar que las condiciones institucionales y laborales influyen en buena medida en el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos y por ende en su cumplimiento o incumplimiento de los objetivos y metas institucionales de la universidad. La metodología utilizada es el paradigma cuantitativo de carácter hipotético-deductivo basado en el enfoque neopositivista, en la medida que se buscó la contrastación de las teorías organizativas en las relaciones entre los trabajadores administrativos de la universidad; asimismo, se ha enfatizado en el análisis del comportamiento de los actores organizacionales: personal administrativo. La población está constituida por 995 trabajadores administrativos, siendo la muestra probabilística de 183, y las técnicas de recolección de datos aplicadas fueron la encuesta y la observación, y después de un análisis riguroso de los datos a través de paquete estadístico SPSS, se concluye que no existe un buen clima organizacional, debido a que existe nepotismo (favoritismo) en un 50.3%, el 51.9% de los trabajadores sostienen que la comunicación es regular entre jefes y trabajadores, y solo el 29% de ellos refieren que existe capacitaciones; esto último da cuenta de que el personal administrativo de la UNA-Puno, disponen de incentivos (CAFAE, aguinaldo de fiestas patrias y navidad, productividad, escolaridad y uniforme), para mejorar la atención que brindan al público usuario.

Palabras claves: Administración de personal, clima organizacional, desempeño laboral, personal administrativo y universidad.



ABSTRACT

The objective of this study is to determine the degree of influence of the organizational climate on the work performance of UNA-Puno administrative staff: 2016-2017. Thus, it seeks to demonstrate that the institutional and labor conditions greatly influence the work performance of administrative workers and therefore their compliance or failure to meet the objectives and institutional goals of the university. Thus, it seeks to demonstrate that the institutional and labor conditions greatly influence the work performance of administrative workers and therefore their compliance or failure to meet the objectives and institutional goals of the university. The methodology used is the quantitative paradigm of hypothetico-deductive character based on the neopositivist approach, insofar as the comparison of the organization theories in the relations between the administrative workers of the university was sought; likewise, emphasis has been placed on the analysis of the behavior of the organizational actors: administrative personal. The population is made up of 995 administrative workers, with the probabilistic sample of 183, and the data collection techniques applied were the survey and observation, and after a rigorous analysis of the data through the SPSS statistical package, it is concluded that there is no good organizational climate, because is nepotism (favoritism) in 50.3%, 51.9% workers say that communication is regular between bosses and workers, and only 29.0% of them report that there is trainings; the latter shows that the administrative staff of UNA- Puno, they have incentives (CAFAE, annual christmas bonuses productivity, schooling and uniform), to improve the attention they provide to the user public.

Keywords: Personnel management, organizational climate, work performance, administrative staff and university.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca explicar el grado de influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la UNA, Puno. El mundo está atravesando una de las más profundas transformaciones en diversos ámbitos del quehacer humano, donde las nuevas tecnologías, las nuevas formas organizativas y los cambios de paradigma, cada vez más crecientes influyen en las organizaciones a nivel político, económico, cultural, tecnológico y social; creando así mayores exigencias desde el entorno hacia las organizaciones. En este sentido, se produce una carrera acelerada en busca de métodos de cambio para poder sobrevivir en este escenario, estos cambios deben estar orientados hacia la dirección, la organización y las personas, garantizándose la plena correspondencia de estos elementos con miras a alcanzar un adecuado desempeño de la organización. La importancia del estudio, radica en analizar y reflexionar teórica y empíricamente en torno a los factores o elementos que dan cuenta del rendimiento o los productos organizacionales e institucionales generados en la Universidad Nacional del Altiplano.

La presente investigación se realizó en el área de desarrollo organizacional, dentro de la línea del doctorado en ciencias sociales. Como también es una investigación dentro del paradigma cuantitativo de método hipotético-deductivo, el mismo que privilegió la medición numérica y estadística de la hipótesis a partir del recojo de datos empíricos, a través de encuestas aplicadas al personal administrativo nombrado y contratado que labora en el cumplimiento de las funciones de la universidad: docencia, investigación y responsabilidad social.

El informe final está dividido en cuatro capítulos: En el **capítulo I**, se sistematiza la revisión bibliográfica, es decir se presenta el marco teórico y antecedentes que fundamentan las variables para profundizar y sustentar los resultados que se obtuvieron en la investigación. En el **Capítulo II**, se plantea el problema de la investigación y se sustenta el motivo del trabajo realizado. En el **capítulo III**, se presentan los materiales y métodos utilizados en la investigación; se explica el tipo de diseño de investigación, las técnicas e instrumentos utilizados y las técnicas de procesamiento de datos. Finalmente, en el **capítulo IV**, se presentan los resultados y discusión del estudio de acuerdo a las variables; además, de las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico

1.1.1. Teorías en torno al clima organizacional:

Gibson (1996) sostiene que el clima organizacional es el conjunto de características organizacionales que distinguen de las demás, tales como: estructura organizativa, clima, identidad, desempeño, conflictos, etc. Estas características permanecen relativamente en el tiempo y va sufriendo cambios, los cuales incide en el comportamiento de los trabajadores de una organización.

Álvarez (1995) manifiesta que, en una organización pública, privada o del tercer sector, cuando tiene una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento.

Para Maish (2004) entiende por clima laboral como aquellas características de una organización percibidas por los trabajadores, y sirven como fuerza que dinamiza a través de su influencia en la conducta de los trabajadores. Estas hacen referencia a principios y valores, liderazgo, puestos de trabajo, remuneraciones, normas, comunicación, trato, infraestructura, etc.

Caligiore y Díaz (2003) refieren que el clima organizacional “es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo, entre otros”.

Rodríguez (2007), por su parte, sostiene que las regulaciones formales, la comunicación y las relaciones interpersonales, el ambiente físico y la forma de trabajo son elementos que configuran el clima organizacional, las que a su vez son percibidas de esa manera por los integrantes o trabajadores de la organización.

A partir de todo lo anterior, se puede entender que clima organizacional hace referencia a las relaciones entre los integrantes o trabajadores dentro de una organización y está directamente relacionado con el grado de motivación de los participantes. Estas condiciones de trabajo en la organización repercuten significativamente en el buen desempeño y rendimiento laboral, aprovechando adecuadamente el talento humano de los integrantes de la organización, sea pública o privada.

La organización administrativa clásica otorga importancia a la organización como una estructura sistémica, donde las partes y componentes de la organización cumplen una función eficiente (Fayol y Taylor, 1987). La eficiencia de las partes de la organización depende del cumplimiento de seis funciones importantes: administrativas. Financieras, comerciales, técnicas, contables y de seguridad.

La comprensión del clima organizacional, no solo se puede abordar desde la teoría de las relaciones humanas, sino también desde la teoría clásica de Fayol y Taylor, porque éste, además de enfatizar en la dimensión económica, también toma en consideración la dimensión humana de los trabajadores, con un trato digno y equitativo. De esta manera, se constituye en una teoría bidimensional: económico y social.

Respecto de la teoría de las relaciones humanas, su foco se centra en la naturaleza humana de los trabajadores dentro de la organización, donde se sobredimensiona al trabajador como un ser social más que como un ser económico, porque él tiene sentimientos, pensamientos, actitudes, expectativas y miedos que condicionan su comportamiento en el trabajo. A partir de todo ello, los resultados de la organización se traducen en altos niveles de producción.

El enfoque humanista, tomando como referencia los planteamientos de las teorías clásicas, para maximizar la productividad, sin perder el foco de atención en las dimensiones sociales y psicológicas, porque éstas determinan, en buena medida, la productividad y la satisfacción de los trabajadores de la organización (Marín y Cuentas, 2014).

En coherencia con lo anterior, las dimensiones económicas, sociales y psicológicas configuran la teoría de la motivación humana (Marín y Cuartas, 2014), porque dichas dimensiones juegan el rol de motivación de los trabajadores de la organización. Por ello, es necesario que la motivación sea uno de los elementos dinamizadores de la construcción del capital intelectual, que permita el logro de los propósitos y fines organizaciones, tanto en el ámbito público como en el privado.

El organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico; sin embargo, Lewin (1984), en su teoría de la motivación hace énfasis en que toda necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, crea un estado de tensión en la persona que reemplaza el estado de equilibrio y esto lo predispone a llevar a cabo una acción; lo que significa que las necesidades motivan el comportamiento humano, para tener una satisfacción.

Por su parte Chiavenato (2007), menciona que la motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades. Toda necesidad no satisfecha produce una frustración y origina ciertas conductas: desorganización del comportamiento, agresividad, reacciones emocionales y alienación y apatía.

1.1.2. Teorías en torno al desempeño laboral

Respecto del desempeño laboral, es el proceso en el que los individuos ponen en práctica los conocimientos y las habilidades requeridas por la organización, es decir, desempeño laboral se manifiesta en: motivación, sentimientos, actitudes, habilidades y valores personales y sociales, para producir bienes y servicios en una organización. En ese proceso, se plasma lo cognitivo, lo técnico y lo ético, los que plasman la naturaleza y los propósitos de la organización.

Además de la dimensión cognitiva y técnica, el desempeño laboral implica tomar en cuenta la dimensión social y emocional de los trabajadores, las cuales tienen que ver las cualidades, aptitudes y actitudes personales y sociales que se traducen en las actividades del día a día de los trabajadores en la organización, asumiendo cargos y funciones en determinados puestos de trabajo.

Para Chiavenato (2000) el desempeño laboral se manifiesta en la realización eficaz de las actividades laborales por parte del personal de la organización, lo cual implicar tomar en cuenta, transversalmente, la relación complementaria entre actitud y resultados. De esta manera, el desempeño se traduce en el rendimiento laboral, y éste se expresa en la producción y productividad: elaborar los bienes o servicios en el menor tiempo posible, con menor esfuerzo y de mejor calidad.

Por otro lado, Bittel (2000) plantea que el desempeño se relaciona con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador para consolidar los objetivos de la organización. En coherencia con ello, Ghiselli (1998) sostiene que el desempeño laboral implica tomar en cuenta elementos dinamizadores como: oportunidades de realización, habilidades y rasgos personales, motivación, claridad y aceptación del rol.

Bohórquez y Vásquez (2002) define el desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Mikovich y Bourdeau (1994) definen el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se mencionan las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño el resultado de la interacción entre todas estas variables.

Diversos estudios han identificado variables que condicionan el desempeño laboral, tales como: trabajo en equipo, comunicación, conocimientos, iniciativa, talento humano, diseño laboral (Davis y Newtrons, 1999).

Benavides (2002) define el desempeño laboral como “producto de las competencias que posee el trabajador, afirma que a medida que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño”.

De otro lado, D’Vicente (1997) plantea que el desempeño laboral es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. Este desempeño implica el desarrollo de actividades medibles, observables y tangibles, mientras que otras pueden ser deducibles.

Robbins (2004) hace referencia sobre la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Así, el desempeño laboral es efectiva en la medida que se fijan metas difíciles y no fáciles. Lo cual significa que para el logro de las metas y propósitos organizacionales es imprescindible las capacidades y habilidades cognitivas, técnicas y actitudinales, de modo que se puede lograr la satisfacción laboral.

Para la evaluación del desempeño laboral, Chiavenato (2000) identifica los siguientes factores: disciplina, cooperación, iniciativa, creatividad, servicio al usuario, responsabilidad, compromiso institucional y trabajo en equipo.

1.1.3. Teorías de organización

Desde el estructuralismo, la teoría de la organización burocrática de Weber (1947) busca explicar por qué los individuos obedecen órdenes, es decir, da cuenta de la idea de dominación, entendida como la “posibilidad de encontrar obediencia para un mandato de determinado contenido entre personas dadas”. Respecto a formas anteriores de dominación (carismática y tradicional), las formas modernas se configuran con base en la autoridad legal-racional, dando lugar a una forma de organización burocrática, relacionada con el desempeño de las organizaciones y administraciones públicas.

La organización burocrática weberiana se caracteriza por: división social del trabajo diversificado; organización de actividades basado en la jerarquía; burocracia basada en normas; meritocracia para el ingreso a la burocracia con formación especializada al cargo; compensación de la función pública con un

salario completo; diferenciación entre la esfera pública y privada; la acción racional-legal guía el comportamiento social de los funcionarios.

La organización burocrática no ha sido diseñada para el ámbito de la administración pública, sino para el funcionamiento de la empresa capitalista. Porque Weber (1947) estaba convencido de la superioridad técnica de la organización burocrática sobre cualquier otro tipo de organización. No obstante, a lo largo del tiempo, surgieron críticas a los planteamientos weberianos, advirtiendo los riesgos de la burocratización para las propias instituciones, tales como: el que los recursos no se optimicen para el logro de los fines; degeneración de los procedimientos administrativos; las funciones especializadas impiden alcanzar los fines globales de la institución; sesgo masculino en la organización burocrática a costa de la participación de las mujeres. Este modelo organizativo, ha sido implantado en el ámbito de los Estados nacionales.

Según Fayol y Taylor (1987) la organización científica del trabajo surge con la finalidad de dar solución al problema de la ineficiencia y la ineficacia de la economía capitalista en un contexto de una creciente conflictividad social. El propósito aquí es acabar con la improvisación, el despilfarro y el caos de las unidades empresariales. De esta manera, el método científico en la organización del trabajo implica la aplicación de procedimientos basados en principios, reglas y leyes definidos, claramente.

Los procedimientos en las que se basa el método científico, no solo implican la aplicación de técnicas meramente empíricas, sino para evitar la improvisación es necesario que aquellos procedimientos se sostengan en un marco conceptual claro y sólido. La propuesta de Taylor buscaba evitar conflictos entre empleados y empresarios, porque ambos tienen intereses compartidos: éxito empresarial, lo cual depende de una mayor productividad, que se traduce en mayor rentabilidad y por ende mejores salarios. En la medida que se incorpora los procedimientos científicos en el proceso de organización empresarial, la productividad y el éxito es garantizado.

La teoría de la organización y producción industrial de Ford (2004) cuyas características están basadas en el aumento de la división del trabajo, la

profundización del control de los tiempos productivos del obrero (vinculación tiempo/ejecución), reducción de costos y aumento de la circulación de la mercancía (expansión interclasista de mercado) e interés en el aumento del poder adquisitivo de los asalariados, las políticas de acuerdo entre obreros organizados (sindicato) y el capitalista, y la producción en serie.

En este modelo de organización fordista para el proceso de producción industrial podemos rescatar la división del trabajo y un énfasis en el aspecto humano de los trabajadores para su desempeño, rendimiento y el logro de los objetivos esperados de la organización.

1.2. Antecedentes

Se realizaron varios estudios de diversos autores que tienen relación con el tema de la investigación. A continuación, se presentan algunos de los trabajos consultados:

Salazar *et al.* (2018), sostienen que el Clima Organizacional es una variable que refleja la interacción entre las características personales y organizacionales, cuyo objetivo es analizar el Clima Organizacional de una tienda de servicios para mejorar la percepción de los empleados. El estudio giró en torno a las variables: satisfacción laboral, sueldo, ausentismo, comunicación y motivación. La técnica de recolección de datos aplicado es la encuesta, cuyo tamaño de muestra ha sido de 76 trabajadores. La conclusión del estudio es que, ninguna de las variables del estudio determina el clima organizacional, no obstante, brinda oportunidades para introducir mecanismos de mejora para lograr la efectividad organizacional.

Segredo *et al.* (2017), indican que cada día cobra mayor importancia que los dirigentes conozcan los fundamentos teóricos que explican las razones que impulsan a los trabajadores a conseguir una meta u objetivo. El estudio tuvo el objetivo de analizar el soporte teórico de las variables: clima organizacional, cultura organizacional y desarrollo organizacional. El método de estudio ha sido el análisis de contenido directo. Se concluye que, con base en los cambios de la cultura organizacional, el clima y el desarrollo organizacional, la organización se constituye en un ente que busca un fin, en respuesta a las demandas de la sociedad.

Pachas *et al.* (2017), señalan que la investigación es de tipo descriptivo-correlacional con un diseño no experimental que buscó determinar la relación que existe entre el

clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Organización de Usuarios de Agua de Uso Agrícola del Valle de Cañete. El tamaño de muestra del estudio ha sido de 97 trabajadores, basado en el muestreo aleatorio simple. Se utilizó la una encuesta de elaboración propia como instrumento de recolección de datos. La identidad, responsabilidad e identidad han sido las dimensiones del clima organizacional. En tanto que, la satisfacción con el trabajo, la satisfacción con las condiciones de trabajo y la satisfacción con los colegas de trabajo, han sido las dimensiones de la satisfacción laboral. De esta manera, se concluye que hubo una asociación estadísticamente significativa entre satisfacción laboral y clima organizacional.

López *et al.* (2017), tuvo por objeto realizar un diagnóstico de Clima Organizacional en la empresa Grupo METELMEX, utilizando la Escala de Likert para dicho efecto, que consta de 57 reactivos distribuidos en 14 variables contempladas por el autor, en una Muestra de 86 sujetos seleccionada aleatoriamente del personal administrativo y operativo, quienes reportan una percepción, en general, de un clima laboral adecuado. Las Medias globales más bajas se ubicaron en la Variable Innovación/cambio y Presiones; la primera se asocia con Liderazgo, Recursos Humanos y Comunicación (Planta 2) y con Políticas (Planta 3), mientras que la segunda se relaciona con Roles en la Planta 2 y con Pertenencia en la Planta 3. En las plantas 2, 1 y 3 son los que tienen una asociación significativa, comparativamente con el diagnóstico anterior hubo semejanzas en cuanto a debilidades, por ello se recomendó mejoras en la gestión de recursos humanos y estrategias gerenciales.

Del Río-Mendoza *et al.* (2017), en su estudio sobre Clima Organizacional en trabajadores de un Hospital General de Ica, bajo el método de análisis descriptivo transversal, tuvo un tamaño de muestra de 178 trabajadores del hospital, de siete grupos ocupacionales. El instrumento ha sido el cuestionario con 55 preguntas, considerando variables; cultura organizacional, diseño organizacional y potencial humano. Como resultado, solo el 12.9% de trabajadores percibió un clima saludable. Sin embargo, las enfermeras, técnicos, otros profesionales y artesanos respecto a la identidad tuvieron un clima por mejorar. Se ha concluido que, es necesario mejorar el clima organizacional en los grupos ocupacionales estudiados a través de programas de mejora en el entorno organizacional.

Martínez (2017) analiza la motivación como factor determinante en el desempeño de los docentes de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES). La metodología de la investigación aplicada es cuantitativa, con un diseño no experimental y transversal. El tamaño de población y muestra ha sido de 27 docentes, siendo el muestro tipo censal. Los instrumentos de recolección de datos aplicados son: el cuestionario y observación directa. Como resultado se sostiene que como factor determinante para la mejora del desempeño laboral en la UNES es la motivación en los docentes, porque hay un alto índice de desmotivación en los docentes. Esto estaría condicionando la inconformidad y apatía, afectando directamente en el desempeño de los docentes.

Bravo y Salazar (2017) consideran que el clima laboral ha sido siempre un factor importante dentro de las organizaciones, independientemente de la naturaleza de sus actividades, ya que este, a través de una evaluación, determina su influencia en la consecución de los objetivos que se proponen tanto personal como organizacionalmente. En este estudio se analiza el clima laboral de una institución de educación básica, dando énfasis en la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, considerándose los indicadores: relaciones interpersonales, control de las autoridades, infraestructura física, recompensa, y apoyo de las autoridades. La conclusión es que, el desempeño laboral de los docentes es condicionada, en mayor medida, por el control excesivo de las autoridades de la institución, dando lugar a relaciones interpersonales poco fluidas en la institución.

Benavides *et al.* (2017) en su estudio analiza las medianas empresas industriales de prendas de vestir en El Salvador. El objetivo del estudio es analizar el clima organizacional y a partir de ahí mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del sector. La metodología de la investigación aplicada es cuantitativa de tipo descriptivo correlacional y el diseño fue no experimental. Se ha aplicado el cuestionario al personal de la empresa Los Capellanes, S.A. de C.V. Se concluyó que, las unidades de negocios investigados presentan deficiencias respecto del clima organizacional, destacándose que el liderazgo, la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales son deficientes.

Mirás *et al.* (2017), busca determinar la satisfacción laboral de los trabajadores que solicitaron la valoración de puestos de trabajo (VPT) en un Hospital de tercer nivel,

y determinar las patologías, categorías profesionales y resultados de aptitud de los trabajadores que han solicitado por la valoración de puestos de trabajo (VPT) por motivo de salud. La metodología aplicada ha sido un estudio descriptivo transversal retrospectivo. La técnica de investigación aplicada es la encuesta. La enfermedad por la que solicitan la VPT es musculo esquelética con un 74,5%. La conclusión del estudio es que, los trabajadores estudiados presentan un nivel de satisfacción moderada. Los técnicos en cuidados y los auxiliares de enfermería son los más insatisfechos, en tanto que, el grupo de enfermeras son las más satisfechas. Ante esta situación se recomienda implementar acciones de motivación intrínseca.

Rodríguez *et al.* (2011), manifiestan que actualmente existe consenso respecto a que el clima organizacional y la satisfacción laboral son variables fundamentales dentro de la gestión de las organizaciones. El propósito de la investigación es establecer la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral. La técnica de recolección de datos aplicado es la encuesta, a una muestra de 96 trabajadores de la administración pública de la Región del Maule. Los cuestionarios fueron contestados de forma individual y en un solo momento. En el estudio se han abordado tres dimensiones del desempeño de los trabajadores: productividad, rendimiento, condiciones personales y comportamiento. Como resultado se ha obtenido que, el desempeño, la satisfacción y el clima se asocian significativamente, donde la satisfacción solo predice el rendimiento y la productividad, y el clima condiciona significativamente el comportamiento de los funcionarios y las condiciones personales.

De González y De Maldonado (2007) analizan sobre la gestión del clima organizacional universitaria como proceso de mejora continua y deseable, basándose en el marco teórico del clima organizacional, la misma que es definida y conceptualizada como un elemento compartido por el colectivo de la organización. En seguida, se analizan los problemas organizacionales de las universidades de vieja data, relacionados con gestión y el clima laboral académico. También, se analizan los indicadores del clima organizacional universitario para la gestión en los diferentes niveles de gerencia universitaria.

Chiang *et al.* (2007) pretenden conocer la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores de una institución de salud del sector estatal, cuya

muestra es de 327 servidores de un hospital público. La técnica de investigación aplicada ha sido la encuesta referida al clima organizacional basado en la escala tipo Likert, de modo similar para medir la satisfacción laboral, tomando como referencia a Meliá y Peiró. Para la fiabilidad de los instrumentos aplicados se ha realizado el análisis de la consistencia interna del Alpha de Cronbach. Como resultado, se ha encontrado que, el clima organizacional se asocia significativamente con la satisfacción laboral.

Martínez (2008) su estudio estuvo orientado a describir y comparar los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional en empleados de una empresa pública y una privada. Para el análisis de los resultados se ha utilizado el método de análisis comparativo, incorporando factores motivacionales y sociodemográficas para analizar el clima organizacional de la Cooperativa Médica del Valle en Colombia. Se concluye que, el desempeño de las variables son similares en una empresa pública y en una privada, es decir, con ello se descarta la idea popular de que, el clima organizacional, el desempeño y la satisfacción son diferentes en ambos tipos de organizaciones.

Uría (2008) tuvo como objetivo determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Compañía Ándelas. Hipotéticamente, se sostenía que un mejor clima organizacional mejora el desempeño de los trabajadores. Se concluye que, un clima organizacional inapropiado incide negativamente en el desempeño de los trabajadores, porque impide a generar iniciativa y creatividad para dar valor agregado a los productos y servicios. A raíz de ello se recomienda mayores incentivos laborales, promoción del liderazgo democrático-participativo y el afianzamiento de las relaciones interpersonales entre trabajadores y empleadores/directivos.

Quintero *et al.* (2008) sustentan que la investigación se enmarca en la modalidad de proyecto factible, siendo descriptiva y de campo. Tomando como referencia la población de 311 docentes, se ha trabajado con una muestra de 86 docentes, basado en el muestro estratificado. La técnica de investigación aplicada ha sido la encuesta basada en la escala tipo Likert de cinco escalas o niveles. Como resultado del análisis de la varianza y la desviación estándar, en mayo medida, los participantes en el estuvieron en desacuerdo con un clima organizacional mecánica e ineficiente.

Respecto al desempeño, entre Medicina y Enfermería no había diferencias notables, aunque si con Nutrición, lo cual estaría relacionado con el estilo gerencial y la calidad de las relaciones interpersonales. Como conclusión se extrae que, hay la necesidad de cambios en la estructura organizativa de la universidad, con el fin de adecuar las funciones de los trabajadores, permitiendo la coordinación y las acciones orientadas a la mejora del desempeño de los docentes.

Cuadra y Veloso (2007) sostiene que el liderazgo es uno de los temas que más interés suscita en el ámbito de la psicología social de las organizaciones, generando un cúmulo importante de investigación. Los resultados de otros estudios se sostienen que, la satisfacción y el clima laboral es producto de un tipo de liderazgo democrático, lo cual permite el desarrollo organizacional. En este sentido, en el estudio se busca analizar las relaciones entre clima organizacional, liderazgo transaccional y transformacional, consideración e iniciación de estructura con satisfacción laboral. Como resultado se ha encontrado que existe una relación directa entre liderazgo y las demás variables dependientes.

Herrera (2005) tuvo como objetivo determinar los factores del clima organizacional que repercuten negativamente o no en el desenvolvimiento del empleado. La muestra del estudio ha girado en torno 37 personas, a quienes se ha aplicado un cuestionario de 57 preguntas. Los resultados muestran que, en un 50% de los aspectos evaluados, el clima organizacional de la empresa incide positivamente en el desenvolvimiento de los empleados. Los sentimientos hacia el trabajo, relación jefe-trabajador, ambiente de trabajo y compañerismo son los aspectos que repercuten de forma positiva en el desempeño laboral; en tanto que, apoyo, seguridad, prestaciones sociales y satisfacción laboral, se posicionan de forma negativa en el desempeño. Se concluye que, aspectos como comunicación, horario de trabajo y la infraestructura no influyen en el clima organizacional/laboral.

Vázquez y Guadarrama (2001) en su estudio han encontrado que, aproximadamente, 80% de las 345 personas de la población de una institución de educación superior externa su percepción sobre el clima organizacional que impera en ese momento y el que ellos desearían que existiese. Se ha aplicado la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario- tipo Likert, dando cuenta de 10 variables como: consultivo y participativo, benevolente-autoritario y explotador-autoritario. Los



resultados encontrados, estadísticamente, dan cuenta de que todas las variables se sitúan en el sistema benevolente-autoritario. Sorprendentemente, muchos trabajadores prefieren estar así/tal cual cómo se encuentran actualmente, pese a que la mayoría desea alcanzar el sistema consultivo, y ninguno desea alcanzar el nivel participativo. Por tanto, es necesario acciones de intervención mediante capacitación de los directivos y trabajadores en el desarrollo del estilo de liderazgo consultivo.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema

El mundo está atravesando una de las más profundas transformaciones en diversos ámbitos del quehacer humano, donde las nuevas tecnologías, las nuevas formas organizativas y los cambios de paradigma, cada vez más crecientes influyen en las organizaciones a nivel político, económico, cultural, tecnológico y social; creando así mayores exigencias desde el entorno hacia las organizaciones. En ese contexto, los cambios se orientan hacia la dirección, la organización y las personas buscando generar relaciones de mayor horizontalidad y proximidad entre los actores sociales, garantizándose la plena correspondencia de estos elementos con miras a alcanzar un adecuado desempeño de la organización.

Toda organización que agrupe a un número de personas para alcanzar un fin tiene la obligación legal y la responsabilidad moral de ocuparse en mejorar el clima organizacional, con la finalidad de contribuir en un desempeño laboral adecuado. En términos de Rodríguez (2007) el clima organizacional hace referencia a la buena salud ocupacional, la protección contra accidentes, la difusión de normas y el establecimiento de una cultura de higiene y seguridad industrial, donde empleados y directivos se sienten comprometidos a participar activamente en la reducción de riesgos y la prevención de sucesos no deseados en su medio ambiente de trabajo.

Para Chiavenato (2005) el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados en una organización. Por su parte, Milkovich y Boudrem (1994) consideran otras características individuales: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y

de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios que se están dando en las organizaciones.

No obstante, las características de un escenario conflictivo como el que actualmente se presenta en el Perú, originan serios efectos negativos, debido a su incertidumbre política, la que está repercutiendo seriamente en la economía, la productividad y la supervivencia o desempeño de las organizaciones públicas y privadas.

La Universidad Nacional del Altiplano es una organización de educación superior pública que forma profesionales a nivel de pre y postgrado en 19 facultades, estructurada en tres estamentos: docentes, estudiantes y graduados; asimismo, la UNA-Puno según el ROF-2018, cuenta con el personal administrativo, constituido por 995 trabajadores. Esta última que es nuestro centro de atención en la investigación se organiza en distintas oficinas, a través de ellas se encargan de brindar servicios administrativos de apoyo al personal docente, estudiantes y graduados de la comunidad universitaria, y dependen jerárquicamente del director general de Administración. El marco legal que lo ampara es la Ley Universitaria 30220 y el Estatuto Universitario, Art. 152 al 170.

Las categorías del personal administrativo, según la escala de remuneraciones se clasifica de la siguiente manera: a) funcionarios: director general (SF6), director (SF4, SF3, SF2), jefe de unidad (SF4, SF3, SF2, SF1) y funcionarios (SF4, SF3, SF2, SF1) b) profesionales (SPA, SPB, SPC, SPE) c) técnicos (STA, STB, STC) d) auxiliares (SAA, SAB, SAC).

Según la oficina general de planificación, desarrollo y presupuesto, la escala remunerativa para funcionarios va de 1854 a 1598 soles, los profesionales tienen una remuneración de 1352 a 1270 soles; los técnicos de 1167 a 1075 soles, los auxiliares de 1100 a 1050 soles, el personal profesional y asistencia de salud 1190 a 1576 soles; por otro lado, tienen un ingreso por producción y productividad con escala diferenciada en la que un funcionario con cargo de director percibe 435 soles, el funcionario jefe de unidad 430 soles, el funcionario 410 soles, el profesional 410 soles, el técnico 400 soles y el auxiliar 400 soles; asimismo, perciben ingresos por CAFAE: 900 soles el funcionario director, funcionario jefe de unidad y funcionario; 800 soles el profesional, 650 soles el técnico, y 650 soles el auxiliar.

Las oficinas administrativas de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, no están ajenas a las dinámicas complejas de las organizaciones que existen en las sociedades latinoamericanas y la peruana, el clima organizacional en el ámbito laboral difiere uno del otro. Por ejemplo, en la UNA, Puno se desarrolla un clima organizacional no acorde con las expectativas de los trabajadores, en el sentido que no refleja ni reúne las condiciones y las expectativas del personal administrativo que labora en las distintas dependencias administrativas de la Universidad. Esta situación, ha dado lugar a que en los últimos años exista escasa colaboración e iniciativa, poca creatividad, apatía al trabajo, deficiencias en la motivación de los trabajadores, inestabilidad emocional, deterioro en la práctica de valores éticos y morales, desconfianza, deterioro de las relaciones interpersonales, falta de compañerismo, entre otros aspectos. Todos estos elementos y valores han incidido negativamente en el ambiente laboral interno, y ello en el desempeño laboral para la prestación servicios al público usuario.

El personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano, ingresa a laborar a las 7:15 am., teniendo una tolerancia de 15 minutos, según los entrevistados renunciaron al derecho de refrigerio de 45 minutos; la hora de salida es a las 2:45 pm., la misma que varía de acuerdo a la categoría y carga laboral; se observó que en algunas oficinas como asesoría jurídica, oficina general de planificación y desarrollo, trabajan hasta 12 horas diarias para cumplir con las actividades y metas programadas.

Toda organización requiere contar con un buen clima organizacional, y un buen desempeño laboral, porque estos componentes son básicos en el desarrollo de la organización. La complementariedad entre estos dos componentes contribuye a incrementar el bienestar y la productividad mediante el mejoramiento de las condiciones laborales y el mejoramiento de la vida de los trabajadores, los cuales impactan en el desempeño laboral de los integrantes de la organización.

Tomando como referencia la situación expuesta hasta aquí, el presente estudio busca demostrar la complementariedad entre aquellos dos factores y con ello contribuir a una mejor comprensión de la problemática existente en torno al clima/ambiente organizacional, por un lado, y el desempeño laboral del personal administrativo, por otro lado, en la UNA-Puno.

2.2. Enunciados del problema

La presente investigación se condujo en función a las siguientes preguntas:

2.2.1. Pregunta general:

¿Cuál es el grado de influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la UNA-Puno: 2016-2017?

2.2.2. Preguntas específicas:

¿Cuáles son las características del clima organizacional del personal administrativo de la UNA-Puno?

¿Cómo es el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNA-Puno?

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la UNA-Puno?

2.3. Justificación

La importancia del estudio en torno al clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo de la UNA-Puno, radica en que busca analizar y reflexionar teórica y empíricamente en torno a los factores o elementos que dan cuenta del rendimiento o los productos organizacionales e institucionales generados en la Universidad Nacional del Altiplano.

En la medida que el clima organizacional es concebido como el imaginario social de los integrantes de una organización y que inciden directamente en el desarrollo organizacional, entonces, en términos de Moreno (2003) el clima es entendido como el medio ambiente laboral y refleja las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos en las organizaciones, y su comportamiento varía según estos factores. Aquellas percepciones dependen de las actividades que se desarrollan en la organización, la interacciones y otras expectativas que cada miembro tiene del funcionamiento de la organización.

De esta manera, el clima organizacional afecta física y psicológicamente al empleado; cuando uno de estos elementos (estructura, responsabilidad, comunicación,

participación, toma de decisiones, motivación, recompensa e incentivos) no se encuentra de forma apropiada en la organización puede generar desvíos en el objetivo de las organizaciones. Si un trabajador no se encuentra en óptimas condiciones en su espacio laboral, un exceso en sus horas de trabajo puede afectar su integridad y afecta de manera directa en la provisión de un buen servicio.

Precisamente, por lo expuesto anteriormente es importante el desarrollo del presente estudio, porque a través de esta investigación se busca llamar la atención, la reflexión y el análisis de la alta dirección de la Universidad Nacional del Altiplano sobre la situación del ambiente/clima organizacional que incide en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, tomando en cuenta que estos elementos condicionan en el rendimiento laboral de los trabajadores, puesto que la entrega de servicios educativos está condicionado por la percepción que tengan los usuarios de la atención del personal administrativo.

Finalmente, la investigación es importante en la medida que los resultados serán socializados en la Universidad Nacional del Altiplano Puno, con la finalidad de contribuir en la mejora del desempeño laboral del personal administrativo para la provisión de servicios en las distintas oficinas y dependencias de la Universidad, beneficiando principalmente a la comunidad universitaria.

2.4. Objetivos

2.4.1. Objetivo general

Determinar el grado de influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la UNA-Puno: 2016-2017.

2.4.2. Objetivos específicos:

- Caracterizar el clima organizacional del personal administrativo de la UNA-Puno.
- Analizar el desempeño laboral del personal administrativo de la UNA-Puno.
- Establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la UNA-Puno.

2.5. Hipótesis

2.5.1. Hipótesis general

El grado de influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la UNA-Puno es alto. Esto está condicionado por la estructura organizativa, la recompensa laboral y las relaciones humanas del personal administrativo de la UNA-Puno.

2.5.2. Hipótesis específicas

- El clima organizacional del personal administrativo de la UNA-Puno es inadecuado (estructura, recompensa laboral y relaciones humanas deficientes), para el cumplimiento de la prestación de servicios.
- El desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNA-Puno es deficiente, el mismo que se expresa en el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos.
- La relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la UNA-Puno es directa e interdependiente, ya que el inadecuado clima organizacional influye en el desempeño del personal administrativo

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar de estudio

El estudio se ha realizado en la Universidad Nacional del Altiplano, ubicada la ciudad de Puno; como toda institución pública de educación superior universitaria, cuenta con un público interno (estudiantes, docentes y personal administrativo) y un público externo (egresados, instituciones u organizaciones de la región Puno). Y, para la Ley universitaria N°. 30220, indica a los docentes, estudiantes, graduados y personal no docente (personal administrativo). Ambos tienen que estar satisfechos con los objetivos y metas que cumple la organización, en este caso la universidad, y así contribuir con el desarrollo de la región y del país.

3.2. Población

La población del presente estudio está integrada por los 995 trabajadores administrativos, entre nombrados y contratados de la Universidad Nacional del Altiplano.

3.3. Muestra

La muestra fue seleccionada por muestreo probabilístico y al azar simple, ya que según este tipo de muestreo los componentes de la población están en la misma probabilidad de ser elegidos como parte de la muestra; asimismo, es importante considerar que el tamaño de la población es relativamente grande. Esta muestra está integrada por aquellos trabajadores que vienen laborando en las diversas áreas de las tres funciones que cumple la universidad: docencia, investigación y responsabilidad social.

La muestra probabilística tiene la ventaja de medir el tamaño de error en las predicciones, así sean elegidos o no, con el fin de reducir al mínimo este error llamado error estándar. Como lo señala Hernández, Fernández y Baptista (2006), las muestras probabilísticas son esenciales en diseños de investigación transaccional tanto descriptivo como correlacionales-causales [...] donde se pretende hacer estimaciones de variables de población. Estas variables se miden y se analizan con pruebas estadísticas de una muestra, donde se presupone que esta es probabilística y todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos.

Para hallar el tamaño de muestra óptimo se aplicó la siguiente fórmula:

$$n_0 = \frac{NZ^2 PQ}{(N-1)e^2 + Z^2 PQ}$$

Dónde:

n = Tamaño de muestra para el estudio de investigación.

N = Representa la población finita

e = Es el error de muestreo que puede oscilar entre 5% a 10% donde se tomará para el caso mínimo: 5%.

p y q = Representan los porcentajes de ocurrencia de un suceso, donde su suma es 100%. Cuando no se tiene un estudio piloto previo se consideran 50% y 50%, p y q respectivamente.

Z = Valor teórico que varía de acuerdo al nivel de confianza escogido. Para un nivel de confianza del 99% o 95%.

Para reemplazo de la fórmula

$Z_{(1-\alpha/2)}$ = valor de la distribución Normal según el nivel de confianza deseado.

P = Proporción favorable.

Q = $P-1$ = Proporción no favorable

e = Margen de error de muestra

N = 995 personales administrativos de la UNA-PUNO

Cuando la fracción n_0/N es más del 10% utilizamos la corrección en caso contrario el tamaño de muestra óptimo será n_0 .

La corrección usada es:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad \text{Corrección usada cuando } n_0/N > 10\% \text{ m}$$

Reemplazando los datos en la formula tenemos:

$$n_0 = \frac{(995)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(278 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 247.63$$

Para lo cual utilizamos el corrector si es necesario:

Entonces: $n_0/N = 247.6/995 = 0.5356310 = 53.56\%$ como es mayor del 10% hacemos uso del corrector:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} = \frac{274.63}{1 + \frac{274.63}{995}} = 182.98$$

El año 2016, que se empieza a trabajar el proyecto de tesis, en la Oficina de Planificación se tenía datos que se utilizó en el proyecto, pero después que se empieza a desarrollar la tesis para ubicar la muestra, había otros datos. Los encargados de la Oficina de Planificación al momento de consultarles, hicieron referencia que esos datos cambian. Inclusive en fechas como diciembre se contrata más personal administrativo o cuando se tienen obras en construcción en la universidad. Es por ello, que se visualiza la utilización del corrector para obtener una muestra óptima para el estudio. Entonces el tamaño de muestra óptimo es de 183 trabajadores administrativos de la UNA-PUNO.

3.4. Método de investigación

La investigación se desarrolló en el marco del paradigma cuantitativo, la misma que permitió generalizar los resultados de la investigación a través de la prueba de hipótesis. Ello determinó la asociación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual procede la muestra.

Fernández (1995), define el paradigma cuantitativo como una forma de abordaje de la investigación que consiste en determinar las características de las relaciones entre las variables. Los datos numéricos se cuantifican y se someten a análisis estadísticos.

El diseño de investigación es no experimental y de carácter correlacional porque no se manipulan las variables de estudio, pero sí se busca la asociación entre dos o más variables, y es de corte transversal porque se dio en un solo momento, siendo el nivel de profundidad de la investigación descriptivo y explicativo.

3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

a) Descripción de variables analizadas

Clima organizacional, son aspectos relacionados con el funcionamiento de una organización, sea pública o privada, entre ellos podemos considerar: la infraestructura física, las normas, valores, principios, costumbres, comunicación, trato, procedimientos, las actitudes, los comportamientos, entre muchos otros.

Desempeño laboral, está referido a la manera cómo se desarrollan las funciones, las actividades y las tareas por parte de los integrantes o miembros de una organización, cuyos insumos o recursos y el desarrollo de los procesos dan como resultado o producto los bienes y servicios que otorga o brinda la organización a los usuarios. En ese proceso, el desempeño de los trabajadores puede darse de diversa manera.

b) Descripción detallada de uso de materiales, equipos, instrumentos, insumos, entre otros.

Para la ejecución de la investigación se utilizó como técnica fundamental:

La encuesta: La cual permitió recoger la información necesaria respecto a las variables de estudio clima organizacional y desempeño, aplicado al personal administrativo de la UNA – Puno.

La observación. - Indica observar la población a investigar y poder seleccionar la muestra para la aplicación del instrumento.

Revisión bibliográfica: Es el manejo adecuado del marco teórico y poder consolidar la información para efectuar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el estudio

Instrumentos: En la presente investigación, se utilizó el cuestionario precodificado que permitió obtener datos cuantitativos del personal administrativo, a través de preguntas relacionadas con las variables planteadas para el análisis y la interpretación de datos.

Este instrumento de recolección de datos reúne dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez.

c) Aplicación de prueba estadística

Para el procesamiento de la información se utilizó el paquete estadístico SPSS, y para la prueba de la hipótesis se usó la distribución de la probabilidad que corresponda a los estadísticos estimados, entre ellos la Chi cuadrada.

Prueba estadística

$$\chi_c^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Donde:

O_{ij} = Frecuencia observada para la ij – esima casilla.

E_{ij} = Frecuencia esperada para la ij – esima casilla.

Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05 = 5\%$$

Regla de decisión:

Hallamos el valor de la Chi cuadrada tabular (X_t^2)

$$X_{[(r-1)(c-1), \alpha]}^2 \Rightarrow X_t^2$$

Dónde:

r = Número de filas

c = Número de columnas

Para hallar el χ^2_t se utilizó la siguiente tabla de distribución de Chi cuadrado

Tabla 1

Distribución Chi Cuadrado χ^2

Grados libertad g. l.	P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el Chi cuadrado tabulado						
	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

Fuente: Fisher y Yates (1963). Statistical Tables for Biological, Agricultural and Medical Research, 6 Edición. Nueva York, Hatner, p. 47.

Por lo tanto, si $\chi_c^2 \geq \chi_t^2$, entonces se rechaza la hipótesis nula.

Procedimiento para elaborar la prueba de χ^2

- Obtener la frecuencia observada (F.O), proveniente de una encuesta, estudio o experimento.
- Resumir los datos obtenidos, es decir, la frecuencia observada, en un cuadro de contingencia.

En dicho cuadro, en las columnas se podrá presentar las frecuencias observadas, expresadas como X1, X2... Xn... Xt

En tanto que, en las filas se podrá presentar las frecuencias esperadas, expresadas en Y1, Y2... Yn... Yt

- Calcular la frecuencia esperada (F.E), y se calcula con la siguiente formula:

$$F.E = \frac{(Total\ columna)(Total\ renglón)}{Gran\ total}$$



- Determinar el nivel de significancia (α).
- Determinar los grados de libertad. De la siguiente manera:

$$g.l = K - 1$$

Donde k es el número de categorías

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se expone, de manera detallada, las unidades de análisis o las variables de estudio referidas a: primero, la naturaleza del ambiente/clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano; segundo, el desempeño laboral expresado en el cumplimiento o incumplimiento de metas y objetivos institucionales y en la satisfacción de los usuarios respecto de los servicios prestados por los trabajadores administrativos y el sentimiento de satisfacción expresado por estos últimos; tercero, la asociación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral, cuyo resultado se expresa en que el clima organizacional inadecuado o deficiente entre los trabajadores administrativos ha condicionado el desempeño laboral poco satisfactorio entre ellos.

4.1. Características sociodemográficas de la población estudiada

Los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno son aquellas personas de ambos sexos: femenino y masculino, que laboran en las diversas oficinas, apoyando a los jefes inmediatos superiores en las funciones universitarias de docencia, investigación y responsabilidad social. Este personal ingresa a trabajar través de una selección realizada por la Oficina de Recursos Humanos y otras instancias, según sea el tipo de convocatoria que realiza la universidad. La mayoría de los trabajadores administrativos llevan muchos años laborando en la universidad y en su mayoría son de sexo masculino.

Moreno (1994), plantea que nuestra sociedad es una organización. Nacemos dentro de organizaciones, nos educamos en ellas y por ellas y la mayor parte de nuestras vidas trabajamos por y para las organizaciones. Es así que la Universidad como

organización pública que brinda servicios educativos a nivel superior universitario, como lo plantea Moreno, combina su personal con sus recursos, uniendo en la misma trama a dirigentes, expertos, trabajadores, máquinas y materia prima. Al mismo tiempo, está valorando continuamente su propia actuación e intentando ajustarse adecuadamente para lograr sus fines. En este sentido, la Universidad al cumplir las funciones de docencia, investigación y responsabilidad social, cumple con los fines para lo cual ha sido creada.

La Universidad, por ser una organización que brinda servicios educativos a nivel superior universitario debe contar con un recurso humano adecuadamente preparado y capacitado para cumplir con las funciones asignadas, según el puesto o el cargo. De igual forma, debe haber una selección de personal cada 3 o 5 años, y así poder combinar personal administrativo antiguo y nuevo; puesto que las organizaciones no pueden tener el mayor porcentaje de personal administrativo con 40 años a más. Es importante, tener personal administrativo nuevo, pero bien seleccionado, con un perfil acorde a cada función que cumple al interior de las oficinas de la universidad.

El 67.3% del personal administrativo que ha participado en la investigación es de sexo masculino, en tal sentido existe mayor participación de varones; sin embargo, en un contexto de equidad de género es necesario proponer estrategias de selección del personal administrativo que permitan igualdad de oportunidades laborales entre varón y mujer. Otro fenómeno significativo que se ha encontrado es que el personal administrativo de sexo masculino cuenta con más altos niveles o grados de escolaridad en la escala superior completa y sigue el 23.1% de sexo femenino que cuenta también con grado de escolaridad superior completa, potencialidad que no se estaría canalizando adecuadamente en el proceso de gestión y desarrollo organizacional.

Implica que el varón tiene más tiempo y posibilidades para seguir estudios superiores, mientras que las mujeres, insertas en el mercado laboral, cumplen su jornada laboral de 8 horas, pero llegan a sus hogares a continuar con sus actividades domésticas. Estas actividades domésticas ni siquiera son consideradas en muchos casos como trabajo.

Tabla 2

UNA-Puno: Grado de escolaridad según sexo del personal administrativo

Sexo	Grado de escolaridad								Total	
	Primaria		Secundaria		Superior no completa		Superior completa			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Femenino	0	0.0%	4	2.2%	20	11.0%	42	23.1%	67	36.3%
Masculino	2	1.1%	35	19.2%	31	17.0%	48	26.4%	116	63.7%
Total	2	1.1%	39	21.4%	51	28.0%	90	49.5%	183	100%

En la tabla 2 se observa que el 63,7% del personal administrativo son de sexo masculino. Ello implica que la gestión de los servicios se caracterice por parámetros de la cultura burocrática y tradicional, lo que conlleva que el personal haga más uso del hemisferio izquierdo en el que predomina la racionalidad y estricto cumplimiento de funciones sin considerar las necesidades, condiciones de los usuarios; en tal sentido, la forma de gestión de la Universidad es tradicional, al respecto según Weber (1947), el proceso burocrático es desarrollado con énfasis en el trabajo de los varones a costa del rol y experiencia de las mujeres. La presencia de las mujeres en la gestión de la UNA-Puno, implica el desarrollo del hemisferio derecho y se orienta a una gestión más equilibrada con la razón (hemisferio izquierdo) y los aspectos de la empatía, sentimientos y compromiso (hemisferio derecho).

Por otro lado, el 36,3% del personal administrativo son de sexo femenino. Este dato también nos da cuenta de que, quienes dirigen la universidad no tienen la voluntad política ni técnica para hacer una gestión con la inclusión y participación de las mujeres, lo cual demuestra que la igualdad de género no se plasma en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos. Podemos sostener también que este resultado es producto de que no se incorpora el enfoque de equidad de género en el proceso de selección del personal administrativo que ingresa a trabajar a la universidad y tampoco se promociona a la mujer para que asuma cargos en los diferentes puestos administrativos.

Sin embargo, se advierte que desde el siglo XXI, las mujeres han logrado conseguir un reconocimiento de sus derechos sociales y laborales; asimismo, han logrado obtener puestos de trabajo en áreas que eran asignados únicamente a los varones. No obstante, en sociedades como la nuestra aún existe mucha desigualdad en el acceso a un puesto de trabajo, como también en los salarios. En este sentido, la realidad demuestra que algunos

varones que conducen organizaciones públicas, privadas y del tercer sector, piensan que la mujer solo pertenece al hogar, es decir, a la esfera privada de la sociedad, ya que la esfera pública corresponde a ellos y no es así. Hay estudios que demuestran que las mujeres jefas de organizaciones, hacen que estas sean más productivas y rentables; ya que el desarrollo del hemisferio derecho que lo desarrolla más la mujer, hace tener gestiones con más comunicación, con consensos y con participativa dinámica.

Ante esta situación, la Universidad debe implementar políticas y programas que ofrezcan a las mujeres más oportunidades para promocionar el talento femenino. Así mismo, ellas empiecen a conciliar la vida profesional y familiar. Considerando que las mujeres pueden apostar a tener un mejor clima organizacional y un mejor desempeño laboral, ya que las mujeres son relativamente más metódicas, menos confrontacionales, muy detallistas y hacen varias tareas a la vez, que les permitiría contribuir al mejor desempeño laboral.

También se ha encontrado el 26.4% de los trabajadores administrativos poseen el más alto grado de escolaridad, quienes son de sexo masculino, aquí nuevamente se muestra la desigualdad de género en el acceso a los niveles de educación. Muchas veces en las familias, prefieren darles mayores niveles educativos a los hijos varones y las mujeres hasta secundaria o estudios técnicos. Esta situación se produce en sociedades tradicionales donde los padres de familia prefieren invertir más en la educación de los varones que en las mujeres. Ahora vemos estadísticas que se vienen revirtiendo, hay más mujeres realizando estudios universitarios que varones.

Respecto a los ingresos, la mayoría del personal administrativo (67,8%) perciben entre 850 y 1,300 soles mensuales, de los cuales el 29,5% corresponden al estado civil casado (ver tabla 02). Estos datos nos dan cuenta de que la retribución económica que recibe la mayoría de los trabajadores administrativos es baja, teniendo en cuenta que la situación conyugal o el estado civil de la mayoría de ellos muestran la madurez o adultez, y por ende la realización laboral y salarial debe ser mejor; sin embargo, no se produce esa situación coherente. Todo ello estaría dándose debido a la mayoría de edad de los trabajadores administrativos.

De ahí que es necesario que cuando existan elecciones a nivel general; nivel rectorado, será de mucha importancia impulsar candidatos y candidatas que tengan una visión de igualdad de género en los procesos de selección y promoción de personal. Así se estará

asegurando que tengamos una universidad con recursos humano que responda a la igualdad de género y también impulsar políticas de capacitación, reciclaje y facilidades para las mujeres que laboran, apoyando al personal docente en las diferentes funciones que cumple la universidad (docencia, investigación y responsabilidad social). Teniendo en cuenta que las mujeres también son personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, donde cumplen con su jornada de trabajo de 8 horas y algunas se quedan más tiempo y llegan al hogar a seguir ocupándose de las actividades del hogar; o sea, de las actividades domésticas que no son consideradas como horas laborables en algunos casos.

Tabla 3

UNA-Puno: Estado civil según ingreso mensual del personal administrativo

Ingreso mensual (s/.)	Estado civil										Total	
	Soltero		Casado		Conviviente		Divorciado		Viudo			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
850 a 1,300	45	24.6%	54	29.5%	16	8.7%	2	1.1%	7	3.8%	124	67.8%
1,301 a 2000	8	4.4%	22	12.0%	5	2.7%	4	2.2%	1	0.5%	40	21.9%
2,001 a más	5	2.7%	11	6.0%	3	1.6%	0	0.0%	0	0.0%	19	10.4%
Total	58	31.7%	87	47.5%	24	13.1%	6	3.3%	8	4.4%	183	100%

En la tabla 3, indica que el 47.5% del personal administrativo poseen el estado civil casado/a, esto implica que los trabajadores tienen que conciliar su vida profesional/laboral con la vida familiar. Teniendo en cuenta, que en nuestras sociedades es escasa las políticas de igualdad de oportunidades laborales. Ante esta situación, es importante que la universidad, como un espacio de contribución a la cultura y a la formación de profesionales, implemente una serie de servicios para el personal administrativo para que puedan conciliar su desempeño laboral con la vida familiar: lactarios y cunas-guardería que apuesten por el cuidado de sus hijos, buenas políticas de bienestar social para los/as trabajadores. De igual forma, contar con buenos programas de responsabilidad social para el bienestar de los trabajadores.

Asimismo, se observa que el 67.8% del personal administrativo perciben ingresos que van de 850 a 1,300 soles, se considera que estos ingresos son bajos para asumir una carga familiar, y solo un 10.4% perciben ingresos que van de 2,000 soles a más. Estos últimos, perciben esos sueldos porque ejercen alguna función de responsabilidad en las oficinas o jefaturas que apoyan o contribuyen conjuntamente con los docentes que casi siempre son

jefes de oficinas, en las funciones que cumple la universidad: docencia, investigación y responsabilidad social.

Los ingresos no son suficientes para las familias, por ello la necesidad de que la universidad tiene que ser una organización inteligente, que este en constante aprendizaje y que los diversos Centros de Investigación y productividad , estén bien administrados y gerenciados para que contribuyan a generar más ingresos, considerando que estos ingresos sirven para que el plus de remanentes que se percibe mensualmente sea algo significativo y que sirva a complementar los ingresos de los trabajadores. Se advierte, que como es una organización con más recursos humano masculino y menos del sexo femenino. En la parte empírica se percibió que varios trabajadores o sea personal administrativo de la UNA- Puno, tienen juicios de alimentos. En ese entender, para que tengan una vida más o menos adecuada la mayoría de las esposas de los trabajadores también trabajan, tanto en el sector público, privado o en el tercer sector, realizan actividades informales y así contribuyen con ingresos para tener una vida digna.

Moreno (1994), afirma que el recurso humano que cuenta toda organización es el principal e importante para conseguir sus fines. Generalmente, cuanto menos enajena una organización a su personal, tanto más eficiente es. Los trabajadores satisfechos trabajan más y mejor que los frustrados. Es por ello, que la Universidad debe de mejorar los ingresos de los /as trabajadores y así lograr los fines de la universidad pública.

Tabla 4

UNA- Puno: Estado civil según edad del personal administrativo

Edad	Estado civil										Total	
	Soltero		Casado		Conviviente		Divorciado		Viudo			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
18 a 25 años	10	5.5%	1	0.5%	1	0.5%	0	0.0%	0	0.0%	12	6.6%
26 a 30 años	15	8.2%	1	0.5%	5	2.7%	1	0.5%	0	0.0%	22	12.0%
31 a 35 años	7	3.8%	5	2.7%	5	2.7%	0	0.0%	1	0.5%	18	9.8%
36 a 40 años	4	2.2%	12	6.6%	9	4.9%	0	0.0%	0	0.0%	25	13.7%
41 a más	22	12.0%	68	37.2%	4	2.2%	5	2.7%	7	3.8%	106	57.9%
Total	58	31.7%	87	47.5%	24	13.1%	6	3.3%	8	4.4%	183	100%

En la tabla 4, referido a la edad del personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano, el 57.9 % de ellos tienen más de 41 años de edad, es decir, los trabajadores de esta institución han laborado por más de 41 años, lo cual les permitió tener experiencia

en el manejo administrativo; sin embargo en este proceso también han desarrollado hábitos, actitudes, y aptitudes que no estarían contribuyendo al desarrollo de un buen clima organizacional, buen desempeño laboral, y cumplimiento de los objetivos que tiene la Universidad. Donde el personal administrativo debe ser un buen soporte para el desempeño de las funciones que tiene la universidad: docencia, investigación y responsabilidad social.

En muchos casos estos trabajadores no cuentan con una buena preparación, puesto que ingresaron a laborar a la universidad con escasos niveles educativos y con una débil preparación para asumir sus labores. Otro dato significativo de la tabla es la variable estado civil, ya que el 47.5% de los trabajadores administrativos son casados. Estas variables nos permiten conocer las características socio-económicas del personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno.

Como no existe una cultura de selección de personal basada en la equidad de género, sino una cultura organizacional con presencia de género masculino, tal como sostienen el 63,7% (ver tabla 2); asimismo, se observa que la población con muchos años de experiencia con mayor presencia masculina. Los trabajadores administrativos con más años de servicio pueden convertirse en ser los mentores de los trabajadores que ingresan. Es decir, contar con un programa adecuado de selección de personal con un reclutamiento propicio para el cumplimiento de las funciones de la Universidad. De ahí la necesidad de dar una mirada a la universidad como organización de enseñanza superior universitaria, que brinde los mínimos sistemas de igualdad, de respeto a los derechos humanos y con una organización con el mejor reclutamiento de recursos humanos y así poder brindar un buen servicio al público usuario.

Según Chiavenato (2009), hablar de administración de las personas es hablar de gente, de mente, de inteligencia, de vitalidad, de acción y de proactividad. Recientemente, los cambios más importantes se han producido en el ámbito de la gestión/administración de las personas dentro de las organizaciones. Es decir, los cambios se han producido con énfasis en la dimensión humana de la organización. De esta manera, se dio giro al enfoque tradicional de recursos humanos, que tenía una visión más economicista. De ahí, la necesidad de las organizaciones, en este caso la universidad tiene que tener en la selección de personal, recurso humano de distintas edades, con remuneraciones adecuadas a la canasta básica, que estén en constante aprendizaje y principalmente con una cultura

organizacional adecuada para el desarrollo de las actividades y logren un buen clima organizacional y por ende un buen desempeño laboral.

En la perspectiva de Chiavenato (2009), se hace hincapié que en la selección de personal la edad es un factor fundamental al ingresar a través de un proceso de selección de personal; puesto que quien dirige una organización tiene que tener claridad en los procesos para integrar al personal, para organizar a las personas, para recompensar a las personas, para desarrollar a las personas, para retener a las personas, para auditar a las personas y de esa forma tener una capital intelectual que asegure el buen funcionamiento de la organización.

Cuando se administra recursos humanos hay que conocer la importancia que tiene la edad y por ende el ciclo bio-social. Según Schein (1978), este ciclo tiene relación con la vida tanto biológica como social de las personas que en la bibliografía se resume de la siguiente manera: la primera etapa proviene aproximadamente de la adolescencia a través de los pasados 20 o los tempranos 30 años. Hay muchas tareas difíciles que enfrentar en este periodo, pero este es también un periodo de mucha energía, entusiasmo e idealismo, lo que lo hace más fácil para la persona de afrontar. En la transición a los 30 años los individuos se identifican con ideales reexaminados y reestablecidos. Cuando estas decisiones son hechas, la persona entra en un periodo de compromisos permanentes y duraderos, hablando de establecimiento.

En los pasados 30 o inicio de los 40, la mayor parte de la gente se enfrenta con “la mediana edad” como una transición o crisis. Aparecen fuerzas de auto confrontación al reconocer en algún nivel de la conciencia nuestra propia mortalidad, de hecho, uno está viviendo al menos la mitad de su propia vida. La persona no solo debe continuar tomando decisiones, sino también aprender a vivir con las consecuencias de las elecciones tomadas previamente. La gente en esta etapa evalúa su niñez, adolescencia y adultez, reviviendo sus propios conflictos de la adolescencia, pero con un equilibrio trabajado basado en la autoaceptación.

Durante el periodo siguiente, los 40 y comenzando los 50, las personas comienzan a enfrentarse con las consecuencias del “nido vacío”, el crecimiento y la salida de sus hijos, el cambio en el rol al no estar empleados, el potencial de ser un adulto ocioso, la necesidad de establecer nuevos patrones de intimidad entre esposo y esposa de forma repentina descubren que ellos mismos son todo lo que tienen ahora que los niños se han ido. En esta

etapa, podemos ver algún personal administrativo que se queda más horas en sus oficinas; puesto que al llegar a casa y no tener hijos que atender, prefieren dedicar más horas al desarrollo de sus funciones en las diversas oficinas donde laboran.

La Universidad Nacional del Altiplano, con una población del 57.9%, entre los rangos de “41 a más años”, nos hace pensar que es una población con muchas necesidades y un ciclo bio-social para que la oficina de Recursos Humanos, la Oficina de capacitación y otras tengan que proponer a la autoridad superior políticas de atención a este grupo etario. Considerando que tener población o recurso humano o personal administrativo de mucha edad también repercute en el desarrollo de los objetivos y metas de la organización, en este caso la universidad no está atendiendo con un buen capital intelectual a los usuarios.

Schein (1978) plantea que cuando la persona cumple los 50 tiende a suavizarse y hacerse más cálida, pero al mismo tiempo el crecimiento trae más problemas con el reconocimiento de la disminución de las habilidades, la intromisión de los problemas de salud, la competencia de la gente joven y otros síntomas del envejecimiento. La persona comienza a estabilizarse, se comienza a preparar para el retiro y el potencial cambio en su estilo de vida que puede resultar de cambios en el estado financiero, social y de salud. Pero, también podemos advertir, que esta edad es la etapa de mayor productividad, teniendo en cuenta que este recurso humano con los años de servicio, ha obtenido experiencia y ha tratado de acumular una serie de conocimientos que le permiten mejorar una gestión.

Como última etapa se presenta el periodo de los 60 hasta antes de la muerte envuelve una de las mayores transiciones. La más obvia es el retiro y los cambios que este trae. Los problemas de salud son más agudos y la persona se encuentra con el gran trauma de la muerte de sus amigos y/o esposa. Mientras uno se ha gastado el tiempo de su vida en ser independiente, uno ahora repentinamente enfrenta la posibilidad de comenzar a ser nuevamente dependiente. Nunca hay un momento en el ciclo de la vida adulta, cuando la persona simplemente puede detenerse y descansar. En su lugar, la persona debe aprender durante toda la vida a evaluar las tareas que enfrenta y adaptarse a su realidad.

Este ciclo vital, tiene que ver con el ciclo del recurso humano que está inmerso en las organizaciones; o sea el ciclo de la carrera laboral. Según Acuña (2014), todo el mundo se mueve a lo largo de una dimensión funcional o técnica que describe su área

especialidad o mezcla de talentos y habilidades. Las personas que entran en una especialidad tempranamente y permanecen en ella durante toda su vida de trabajo tienen relativamente poco movimiento a lo largo de esta dimensión funcional o técnica, hasta la jubilación o retiro laboral. En el caso de la mayoría del personal administrativo de la UNA – Puno, el mayor porcentaje están en el rango de “Más de 40 años”, puesto que al jubilarse o retirarse, pierden una serie de beneficios como son los remanentes y otros; por lo tanto, sus sueldos son bajos para atender la canasta básica familiar.

Es así, que la universidad como organización pública que brinda servicios de educación superior universitaria, debe de plantearse políticas de alternancia del personal administrativo, personal administrativo antiguo e ir incorporando trabajadores nuevos. Para ello, debe darse un buen programa de selección de personal y de inducción del personal.

Tabla 5

UNA-Puno: Estatus o categoría según sexo del personal administrativo

Sexo	Estatus o categoría										TOTAL	
	Directivos		Funcionarios		Trabajadores profesionales		Trabajadores auxiliares		Trabajadores Total Técnicos			
	N	%	Nº	%	N	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Femenino	1	0.5%	11	6.0%	22	12.0%	11	6.0%	21	11.5%	66	36.1%
Masculino	1	0.5%	9	4.9%	30	16.4%	24	13.1%	53	29.0%	117	63.9%
Total	2	1.0%	20	10.9%	52	28.4%	35	19.1%	74	40.5%	183	100%

En la tabla 5 indica que el 40.4% del personal administrativo son técnicos, seguido de trabajadores profesionales con el 28.4%. Ello implica que la universidad cuenta con estas dos categorías para el desarrollo de las funciones que tiene como institución de educación a nivel superior universitario. Estos datos nos permiten analizar que la organización objeto de estudio no cuenta con un buen recurso o talento humano que apueste por tener un buen desempeño laboral y un clima organizacional adecuado para la construcción de una universidad moderna y que cumpla con sus objetivos definidos estratégicamente. Sin embargo, la universidad debe considerar a tener mejores recursos humanos. Es decir, revertir esas cifras de técnicos por profesionales, funcionarios y directivos. Plata Bravo y Salazar (2017), la importancia del apoyo de las autoridades para tener mejor estatus o categoría al interior de la organización.

Sin embargo, desde la perspectiva de género, en ambos casos, quienes predominan en poseer la categoría de técnicos y profesionales son los varones, reproduciéndose con ello sistemáticamente la desigualdad de acceso a mejores niveles de formación para asumir cargos o puestos que mejoren la categoría o estatus laboral. Con estos resultados, debe la universidad plantearse algunos mecanismos, facilidades de que la Oficina de Recursos Humanos, formule políticas laborales, para que las mujeres continúen capacitándose, reciclándose y así apostar por el capital intelectual adecuado para el cumplimiento de metas y objetivos que tiene que cumplir la universidad.

Tabla 6

UNA – Puno: Categoría o estatus según ingreso mensual del personal administrativo

Ingreso mensual	Estatus o categoría										Total	
	Directivos		Funcionario		Trabajadores profesionales		Trabajadores Auxiliares		Trabajadores técnicos			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
850 a 1300	1	0.5%	8	4.4%	28	15.4%	29	15.8%	58	31.7%	124	67.8%
1301 a 2000	0	0.0%	8	4.4%	13	7.1%	5	2.8%	14	7.7%	40	21.9%
2000 a más	1	0.5%	4	2.1%	11	6.0%	1	0.5%	2	1.1%	19	10.4%
Total	2	1.0%	20	10.9%	52	28.5%	35	19.1%	74	40.5%	183	100%

De acuerdo con la Tabla 6, el 67.8% del personal administrativo recibe ingresos económicos entre 850 y 1,300 soles mensuales. Sin embargo, los trabajadores administrativos que poseen una categoría o estatus ocupacional profesional perciben ingresos mayores a 1,300 soles mensuales, e incluso, superiores a los 2,000 soles. Esta realidad da cuenta de que cuando los trabajadores tienen un mayor nivel educativo, ello se relaciona con mayores/mejores ingresos.

De modo similar y coherente se produce con los ingresos percibidos por los trabajadores que asumen la categoría de directivos, cuyo monto del sueldo mensual supera los 2,000 soles, constituido por el 10,4% del total de los trabajadores administrativos, quienes poseen mayores niveles de formación académica y generalmente son los de sexo masculino, por no haberse trabajado el tema de equidad de género en la selección y reclutamiento de personal administrativo de la UNA-Puno.

Podemos advertir, que los ingresos ya están establecidos por las leyes del sistema de remuneraciones a nivel nacional. Sin embargo, aquí cabe manifestar que la universidad

puede mejorar sueldos o contribuir con una mejor escala salarial, a través de los recursos directamente recaudados. Es decir, que los CIS, se conviertan en empresas que generen buenos recursos y así asumir el mejoramiento de los salarios al personal administrativo de la UNA- Puno.

Tabla 7

UNA – Puno: Sexo según tiempo que labora el personal administrativo

Ingreso mensual	Sexo				Total	
	Femenino		Masculino		N°	%
	N°	%	N°	%		
Menos de 5 años	27	14.8%	17	9.3%	44	24.0%
5 a 10 años	6	3.3%	24	13.1%	30	16.4%
11 a más años	33	18.0%	76	41.5%	109	59.6%
Total	66	36.1%	117	63.9%	183	100%

En la tabla 7, referido al tiempo que labora el personal administrativo en la Universidad Nacional del Altiplano, el 59.6% de ellos vienen prestados servicios durante más 11 años, lo cual demuestra que tenemos una población de trabajadores administrativos con muchos años de servicio, quienes en su mayoría tienden a no capacitarse ni se reciclan para poder brindar mejores servicios a los diferentes actores que laboran en la Universidad Nacional del Altiplano. Este grueso de personal administrativo, ingresaron con bajos niveles educativos; puesto que en esos años para el sector público había trabajadores que ingresaban a trabajar al sector público con quinto de secundaria o estudios técnicos.

Se considera que la universidad debe tener un sistema de alternancia en la selección de personal administrativo, donde debe tomarse en cuenta el reclutamiento de personal administrativo joven, medianamente joven y personal antiguo con experiencia y así tener un mejor clima organizacional de acuerdo a los requerimientos de cambio, renovación y actualización del personal, y una selección de personal adecuado que permita un buen desempeño laboral en las diversas oficinas y funciones que apoyan a las diferentes jefaturas que prestan servicios a los docentes ordinarios de la universidad.

4.2. Clima organizacional del personal administrativo de la UNA-Puno

En las organizaciones modernas, el ambiente/clima organizacional juega un rol importante, porque aquellos elementos condicionan el desempeño y rendimiento laboral de los trabajadores, para obtener una mayor satisfacción a través de una mayor productividad y rendimiento eficaz. Sin embargo, no habrá un buen clima organizacional en la medida que la interacción personal entre jefes y trabajadores sea pésima. De igual forma, podemos mencionar que el clima organizacional se torna difícil, por una serie de problemas que se encuentran en la convivencia entre el personal administrativo. El nepotismo (favoritismo) se refleja en un clima organizacional débil, ya que se dan problemas entre el personal que entra por preferencias amicales y el personal nombrado, expresado por algunos entrevistados ubicados en la categoría de profesionales. Se ha llegado a percibir que el personal que entra por parentesco, por haber apoyado en las elecciones de autoridades muchas veces no trabajan adecuadamente, se sienten protegidas. Mientras que el personal administrativo tiene que hacer las funciones que les corresponden de acuerdo a cada cargo que desempeña.

De acuerdo con lo anterior, en la medida que haya una débil comunicación, marcado autoritarismo en la toma de decisiones, estos repercutirán negativamente en el desempeño y rendimiento laboral, y por ende en la escasa satisfacción laboral, impidiendo desarrollar la potencialidad de los trabajadores, como la creatividad, la innovación, que permita el logro de los objetivos propuestos. Esta situación hace que no se pueda cumplir con la visión y misión de la Universidad, considerando que la mayoría de los jefes de oficinas son docentes principales, muchos de ellos sin conocimiento de gestión y vienen desarrollando una gestión o gerenciamiento burocrático y poco creativo e innovador. Es decir, sí existen jefes sin el perfil adecuado, es difícil tener organizaciones con un buen clima organizacional que conduzca a tener un capital intelectual en la organización.

Segredo, *et al.* (2017), indica que toda organización como ente artificial construido para lograr un fin, vive en constante perfeccionamiento en respuesta a las demandas de la sociedad y se destaca que estos cambios operan sobre el buen clima organizacional y esto requiere construir competencias necesarias del personal administrativo y elevar la productividad y la calidad institucional.

Tabla 8

UNA-Puno: Nepotismo (favoritismo) según modalidad de selección del personal

Modalidad de selección del personal	Nepotismo (favoritismo) en la selección del personal				Total	
	Si		No		N°	%
	N°	%	N°	%		
Concurso publico	33	18.0%	54	29.5%	87	47.5%
Concurso interno	20	10.9%	20	10.9%	40	21.9%
Sugerencia del jefe inmediato	26	14.2%	11	6.0%	37	20.2%
Otros	13	7.1%	6	3.3%	19	10.4%
Total	92	50.3%	91	49.7%	183	100%

En la tabla 8, se aprecia que el 50.3% afirma que existe nepotismo (favoritismo) de acuerdo a determinadas modalidades de selección del personal y un 49.7% refiere que no existe nepotismo (favoritismo) en algunas modalidades de selección; Sin embargo, hay datos como el 29.5% de los entrevistados que indican que no hay favoritismo en el ingreso laboral y que esta se da por concurso público y un 10.9% por concurso interno. El 14% manifiesta que sí existe nepotismo ya que la inserción laboral se da por favoritismo e influencia directa o indirecta de las instancias encargadas de la selección de trabajadores. Lo afirma entrevistado en categoría técnico.

Al analizar los resultados de la tabla podemos sostener que el caso de nepotismo dentro de la Universidad no es visible para el caso de la selección del personal administrativo, si bien es considerado como un caso en muchas instituciones públicas, las convocatorias llevadas a cabo dentro de la universidad son por concurso público, por lo que el nepotismo no es visible, pero en algunos casos como los concursos internos, sugerencias por parte de los jefes son de mayor prevalencia, puesto que para poder acceder a un cargo mayor o ascender requieren de ciertas acciones que conllevan consigo la burocracia y la corrupción, limitando el acceso y el ascenso de profesionales capaces de poder cubrir cargos más elevados.

Chambers (1983), considera que el nepotismo es una forma particular del conflicto de intereses. Aunque la expresión tiende a ser usada de manera amplia, se aplica estrictamente a una situación en la cual una persona usa su poder público con el fin de obtener un favor, con frecuencia un trabajo, para un miembro de su familia. Asimismo, señala que el nepotismo en el sector público, significa que el candidato más apto no obtiene un cargo o un ascenso, y, como consecuencia, el público en su conjunto es

afectado, sin mencionar a la persona que, de no haber nepotismo, hubiera ganado el puesto. O puede significar que un contratista menos competitivo gane un contrato gubernamental a expensas del dinero de los contribuyentes.

El nepotismo puede ocasionar conflictos en términos de lealtades dentro de una organización, particularmente cuando un pariente se ubica en una posición de supervisión directa sobre otro. Es poco probable que los compañeros de trabajo se sientan cómodos con tal situación, que debe ser evitada. Es decir, la presencia de una cultura feudalista donde los que ejercen jefaturas consideran a la organización como su hacienda que ellos deciden que hacer, sin tener en cuenta la participación del personal administrativo.

Entonces, se afirma que el nepotismo (favoritismo) dentro de la Universidad Nacional del Altiplano es visible pero sí se realiza internamente, pues los jefes de las áreas jerárquicas aprovechan sus cargos para acceder a personas cercanas a ellas, como familiares u otras personas que sin tener una evaluación ingresan a cargos que requieren de profesionales capacitados para realizar funciones adecuadas y así mejorar la gestión y el desarrollo de la Universidad, afirmado por algunos entrevistados ubicados en la categoría de personal profesional.

En las entrevistas al personal administrativo se percibió que cuando entran por el tema de nepotismo (favoritismo), a este personal administrativo no le interesa cumplir metas y objetivos; puesto que tienen el respaldo de las autoridades superiores, referido por algunos entrevistados ubicados en la categoría de personal profesional. Se considera que las autoridades de turno deben desechar estas prácticas como el nepotismo (favoritismo) y así tener un recurso humano que verdaderamente contribuya a una buena gestión administrativa y así la UNA, Puno logre cumplir con las funciones y metas que tiene como institución pública de educación superior universitaria.

Tabla 9

UNA-Puno: Comunicación con su jefe según el trato de los jefes al personal administrativo

Trato de los jefes con el personal administrativo	Comunicación con su jefe					
	Si		No		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Muy bueno	33	18.0%	1	0.5%	34	18.6%
Bueno	28	15.3%	20	10.9%	48	26.2%
Regular	2	1.1%	9	4.9%	86	47.0%
Malo	77	42.1%	9	4.9%	11	6.0%
Muy malo	0	0.0%	4	2.2%	4	2.2%
Total	140	76.5%	43	23.5%	183	100%

En la tabla 9, se visualiza que el 76.5% afirma que sí existe una forma de comunicación adecuada con su jefe de oficinas donde labora el personal administrativo, lo que no produce a que el trato que sus superiores no se modifique, si bien la comunicación es adecuada y el trato en el que se refieren a sus subordinados es mala, las acciones realizadas de los trabajadores serán meras tareas que cumplir, pero no lo realizarán con el mayor esfuerzo para poder recibir recompensas o felicitaciones de parte de sus superiores. Para Drucker (2002) manifiesta que, las organizaciones modernas dependen del componente comunicativo, porque la comunicación es un medio de organización de las acciones organizacionales para generar una mística organizacional.

Al analizar este resultado se observa que tanto el trato como la comunicación dentro de la Universidad es deficiente en cuanto al personal administrativo, si bien existe una comunicación adecuada para el cumplimiento de tareas, la comunicación es netamente de jefe a subordinado, pero no existe una buena relación dentro de esta comunicación, ya que el personal administrativo solo se limita a aceptar lo que le digan sus superiores, pero no toman en consideración sus aportes e iniciativas.

Roa (2017) indica que en la organización la comunicación es el factor más importante, ya que permite alinear las ideas de la gerencia con la de los empleados en busca de objetivos comunes, mutuamente se logra beneficios para el crecimiento de los empleados que conlleva a la eficiencia en las actividades realizadas y mayores ingresos para la compañía. Entonces, podemos decir que según la autora la comunicación es importante para el logro de objetivos, pero si esta se limita a una relación neutra entre trabajador y jefe, y el trato no es adecuado, la comunicación será monótona de parte del jefe en cuanto a la repartición de tareas, y el trabajador en cuanto al cumplimiento de las mismas.

En el mundo moderno, las organizaciones deben de contar con recurso humano, líderes, administradores y gestores preparados. En la presente tabla se puede notar que como en la mayoría los jefes del personal administrativo de las diversas oficinas o jefaturas son ocupadas por profesores con más de 60 años; puesto que son profesores principales quienes asumen dichos cargos. En muchos casos, estos docentes no están preparados en temas administrativos. Señala Castro (2003), que la administración es considerada una de las principales claves que afligen al mundo moderno en la actualidad y que es de suma importancia la formación de líderes dentro de la preparación de los administradores, principalmente dentro de las organizaciones públicas, filantrópicas, de servicios, etc. Y esto porque los flagelos de la administración pública, todavía persisten como son la burocracia, la subutilización de los recursos, la demora en la respuesta a los trámites administrativos, la corrupción en el manejo de los recursos del Estado; es decir, hablamos de organizaciones pesadas que no aportan al desarrollo ni cumplen con los objetivos para las cuales están formadas.

Si no hay un jefe con conocimientos de administración, no se puede considerar a la comunicación como el elemento de mucha importancia en el desarrollo de las diversas funciones que cumple el personal administrativo cuando apoya, conduce las funciones que cumple la Universidad: en la docencia, la investigación y la responsabilidad social. Plantea Pintado (2011), nunca en la historia de los tiempos, la comunicación fue un problema. El problema de siempre fue la incapacidad, la intransigencia, pero fundamentalmente la falta de disposición, la fría indiferencia y la imposición del hombre por el hombre. Muchos gerentes, jefes o funcionarios, para sus trabajadores son como nubes densas, multiformes y oscuras que imprimen temor y miedo, más cuando estas desaparecen a la vista, como cuando desaparecen este tipo de jefes, los trabajadores sienten que se les arregla el día.

En el caso de la investigación donde la mayoría de los entrevistados indican que los jefes si se comunican en un 76.5% según la tabla 9, pero el trato que dan sus jefes al personal administrativo es regular y malo. Entonces podemos advertir que no hay buenas relaciones humanas, es porque ellos no están capacitados y como plantea Pintado (2011), la comunicación es la transferencia de información de una persona (emisor) a otra (receptor), generándose, en el mejor de los casos, la retroalimentación. Para que haya comunicación es necesario dos componentes o partes: el que emite y el que recibe la información, de modo que se produce una especie de interacción social entre las dos

partes. De igual forma, es definido como es un puente de información y transferencia opiniones, reflexiones, valores, ideas e información a la suma. Todo ello se ha con el propósito de hacer que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo provisto. Un jefe podrá enviar cientos, miles de mensajes, pero la comunicación no se efectúa si esta no ha sido claramente, leída y comprendida. La comunicación es lo que el receptor comprende, no lo que el emisor dice.

En el caso que los jefes frecuentemente son los profesores principales de la Universidad Nacional del Altiplano, se ha identificado que solo dictan sus clases y realizan investigaciones, sin embargo, el tiempo dedicado a las actividades administrativas es limitado, lo que no les permite tener una comunicación adecuada con el personal administrativo, en algunos casos se percibió que solo llegan a firmar documentos y no hay un momento para poder decidir juntos las acciones que tienen que realizar para la semana o el mes. No consideran a la comunicación como el elemento vital para la productividad y el cumplimiento de objetivos y metas. Pintado (2011), hace referencia que la comunicación directa es cara a cara, normalmente mejora la interrelación y la cooperación ente las personas. Para el logro de una comunicación exitosa se precisa de disposición, claridad y empleo de códigos (signos y símbolos) adecuados de fácil entendimiento y comprensión para el receptor. Comunicación es el todo lo que es el hombre como tal: hablar, escribir, gesticular, señalar, manierismos, presencia y modales.

En sociedades del conocimiento en los últimos años ya se viene incorporando el teletrabajo como formas de comunicación. Claro que, para incorporar el teletrabajo en las oficinas de nuestra universidad, se tiene que contar con un buen recurso humano o capital intelectual y jefes preparados para poder hacer efectiva estas técnicas. Eso implica en la perspectiva de Kliksberg (2017), la importancia de la promoción del capital humano que sería el punto central de un modelo renovado de desarrollo, ya que esta forma de trabajo tiene efectos positivos a nivel personal, familiar y nacional. Es vital para la productividad y la competitividad en estos tiempos turbulentos, de incertidumbre. Es decir, como poder adecuarnos a vivir en un mundo globalizado. También nos da desafíos donde las organizaciones tienen que aprender a respetar a las familias, Kliksberg (2017), es muy importante el tiempo en la familia, que es imprescindible para lograr vínculos reales y como lo dijo el Papa Francisco nuevas formas de llamar al recurso humano “ejecutivos que tienen niños horizontales”, porque salen a trabajar antes de que se levanten sus hijos y cuando vuelven, los chicos ya están durmiendo.

Lo importante a que debe de arribar la Universidad es a crear climas profanillas y así tener un personal administrativo verdaderamente motivado y cumpliendo con sus objetivos y sus metas. Todo ello, involucra a tener un buen trato que involucra brindar recompensas ya sean materiales o simbólicas al personal administrativo de la UNA- Puno e incorporar la tecnología en el desarrollo de las actividades que cumple el personal administrativo con los jefes.

Tabla 10

UNA-Puno: Tipo de conflicto en oficinas según comunicación con compañeros.

Comunicación con sus compañeros	Tipo de conflictos se produce en oficinas									
	Personales		Grupales		Jerárquicas		Competencias o Funciones poco claras		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy buena	6	3.3%	7	3.8%	3	1.6%	10	5.5%	26	14.2%
Buena	19	10.4%	13	7.1%	10	5.5%	15	8.2%	57	31.1%
Regular	26	14.2%	13	7.1%	16	8.7%	40	21.9%	95	51.9%
Deficiente	1	0.5%	0	0.0%	1	0.5%	3	1.6%	5	2.7%
Total	52	28.4%	33	18.0%	30	16.4%	68	37.2%	183	100.0%

En la tabla 10, indica que el 51.9% que afirma que tiene una comunicación regular con sus compañeros de trabajo en las oficinas y que los tipos de conflictos son por las competencias o funciones poco claras (21.9%), que recibe del jefe de la oficina donde labora, que generalmente estos jefes son docentes con más antigüedad; lo que nos da a entender que de acuerdo a como se dan las órdenes de los jefes hacia sus subordinados no están definidas claramente lo que provoca un conflicto entre el personal administrativo con sus jefes, en tanto la comunicación hará que decaiga y sea regular y se centren en conflictos que no benefician a la Universidad.

Podemos afirmar que la comunicación, como lo mencionamos en la tabla anterior, es indispensable para el logro de objetivos dentro de una organización, si la comunicación dentro del ambiente laboral no es la adecuada, entonces, los objetivos planteados para el buen funcionamiento de la organización se perjudicarán; por lo tanto, esto perjudicará a los demás protagonistas que también están ligados a la institución. Benavides, León y Rodas (2017), en su estudio afirma que la comunicación en muchas ocasiones no es fluida ni asertiva, siendo el principal hallazgo que relaciones interpersonales son mayormente volátiles donde la gestión de la organización es empírica, como anteriormente se hace

referencia, los jefes no tienen una preparación en cuanto administración, gestión y gerenciamiento de organizaciones públicas.

En la actualidad en las organizaciones, según Chiavenato (2007), hablar del clima organizacional significa formar personas que desarrollen sus actividades, tomando en cuenta el liderazgo, la motivación, el espíritu emprendedor y la culta participativa. De esta manera, los trabajadores de una organización pueden generar oportunidades para su plena realización, en esta lógica consideramos que la comunicación y la resolución de conflictos tienen una importancia muy significativa. La comunicación, siempre tiene que tener presente de quién administra, gerencia, lidera o conduce una organización.

En la perspectiva de Fernández (1991), se analizó cuáles deben ser las funciones básicas de un gerente: aportar un buen sistema de comunicación; proponer la visión y misión de la organización; afianzar el trabajo colectivo, cooperativo y en equipo; gestión del personal basado en la motivación e incentivos por su rendimiento; y proporcionar el sistema de comunicación como un mecanismo de organización de las actividades de la organización, donde el reclutamiento y mantenimiento de las personas respondan a las necesidades y expectativas de la organización.

Gómez (2007) plantea que, en cualquier tipo de organización, incluso en las más primitivas, encontramos siempre alguien que desarrolla la función de comunicación. Durante el Siglo XX, surgieron tareas especializadas en materia de comunicación que sirvieron para organizar las actividades de las organizaciones. En ese proceso, la valoración económica de las actividades de comunicación se ha reorientado hacia una mayor efectividad. Además, las acciones de comunicación son connaturales a las actividades de los grupos y organizaciones en su funcionamiento cotidiano, cuyas características podemos mencionar:

- Una especialización de las labores, que conduce a definir puestos específicos para la comunicación, delimitándolos del resto de tareas de la organización.
- Una nueva valoración de los rendimientos económicos y sociales del hecho de comunicar”. La comunicación ha ido cobrando importancia en la medida en que podía ser utilizada como herramienta de gestión empresarial. Dentro de este ámbito empresarial, la comunicación no se limita únicamente al envío de información, sino que tiene también como objetivos coordinar las tareas, motivar a las personas y mejorar los conocimientos y comportamientos. Los miembros

de la organización necesitan y quieren estar totalmente informados de las diferentes políticas y planes de la organización. Igualmente, la dirección necesita información para tomar las mejores decisiones y elaborar los mejores planes para su empresa.

- Como instrumento de gestión la comunicación contribuye al consenso de los empleados en la empresa, a hacer de la misma una entidad homogénea gracias a la consecución de los objetivos comunes de asalariados y dirección. Las organizaciones han dejado de relacionarse solo con la sociedad a través de la publicidad de su producto material o ideológico, y ha comenzado a establecer y mantener un diálogo con su entorno (vecinos, consumidores, medios de comunicación, sindicatos, administración, grupos ecologistas, intelectuales, etc.). De esta forma ha ido ganando valor la “comunicación corporativa o institucional” y el departamento de comunicación. Lo que viene condicionado por el hecho de que todas las empresas e instituciones, con independencia de su tamaño, productos o servicios producidos y situación geográfica, deben comunicarse para sobrevivir.

Las empresas e instituciones son sistemas estables y permanentes y la comunicación corporativa o institucional constituye, por un lado, un sistema implícito en el anterior, y por otro una relación abierta con el sistema-entorno. Organización y comunicación forman un todo integral, y ambas son insolubles. Por lo que hay que considerar la comunicación como un modo de acción que es preciso gobernar y controlar, al igual que el sistema-organización al que pertenece: la organización. Puesto que al no tener recurso humano ejerciendo jefaturas que no conozcan o estén preparados en lo que significa administrar o gestionar personal o recurso humano, vamos a encontrar una regular comunicación como la que nos presenta la presente tabla.

Entonces, se sostiene que los conflictos dentro de la organización ya sean por cuestiones personales, grupales o en relación a las jerarquías, afectaran directamente al clima organizacional. Así como señala Caciado (2015), los conflictos sociales como un fenómeno psicosocial, en buena medida, incide negativamente en el corto, mediano y largo plazo en las acciones y propósitos empresariales. Dicho fenómeno está condicionado, en buena medida, por emociones personales que se expresan de diversa manera: posturas/posiciones, creencias, envidia, egoísmo, los cuales desencadenan en disputas entre diferentes individuos, ya sea de la misma área de trabajo o niveles de la

misma. Esta dinámica de la organización genera un determinado tipo de clima organizacional que no favorece el buen desempeño y rendimiento de los trabajadores y por ende no contribuye en el desarrollo y el éxito empresarial.

Entonces, se afirma que las relaciones de trato como los conflictos que se presentan en la Universidad afectan directamente al clima laboral de la universidad, afectando así al desempeño laboral del personal administrativo quien a su vez requiere que el trato con el que sus jefes se refieren a ellos sea adecuado para que puedan desenvolverse mejor en su centro laboral y así disminuir los conflictos laborales que puedan existir.

Tabla 11

UNA-Puno: Tipo de funciones que delega el jefe según la confianza del jefe.

Confianza del jefe	Tipo de funciones que delega el jefe							
	Funciones específicas		Funciones generales		Otras		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Si	8	4.4%	9	4.9%	5	2.7%	22	12.0%
No	86	47.0%	65	35.5%	10	5.5%	161	88.0%
Total	94	51.4%	74	40.4%	15	8.2%	183	100.0%

En la tabla 11, indica que el 47.0% de los trabajadores administrativos no tienen confianza con sus jefes, por lo que solo cumplen funciones específicas dentro de sus oficinas, por lo que se afirma que los trabajadores administrativos de la universidad no tienen una buena relación con sus superiores, limitándolos a que se realicen solo funciones comunes y no puedan innovar o buscar medios que puedan ser mucho más viables para la atención a los usuarios como también dentro de su centro laboral.

Desde la administración científica clásica, la administración ha variado mucho, donde lo más importante eran los procesos al interior de las organizaciones, y el recurso humano quedaba en un segundo plano y en la época actual ha cambiado todo, y el hombre como recurso humano es lo más importante, quién mueve a las organizaciones, sin él no podría la organización lograr las metas, objetivos. Y, por ende, lograr la productividad de cada organización. Si al menos el jefe o quién dirige una oficina conociera los principios a tener en cuenta, ya hablaríamos de organizaciones inteligentes. Plantea Castro (2013), que la administración se desarrolla dentro de un organismo social, y por lo tanto, sí es un organismo social, vemos que existen principios y estos a su vez son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. La cuestión consiste en saber servirse

de ellos. Este es un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión, medida, confianza y experticia. Cuando hablamos de medida, se refiere que la administración debe desarrollarse en base a tacto y experiencia. Entre los principios que hay que considerar son la organización del trabajo y la distribución de tareas, iniciativa y unidad del personal, estabilidad laboral, orden, jerarquía, centralización, remuneraciones, supremacía del interés general sobre el interés particular, unidad de mando, disciplina y autoridad. Todos estos principios nos ayudan a cumplir funciones dentro de la organización.

En toda organización es necesario desarrollar el principio básico de la confianza, porque ésta permite desarrollar la solidaridad entre los miembros de la organización, y consigo generando un ambiente/clima organizacional favorable. Para Espejo (1997), la confianza debe ser nuestra disposición a construir con otros, aceptando acciones creativas e independientes de ellos, sin que esta independencia signifique abdicar en momento alguno la responsabilidad por la tarea conjunta. Esto trae consigo la necesidad de compartir realidades u mantener algún grupo de mutuo entendimiento. Compartir y construir con otros es una tarea del día a día, puesto que pertenecemos a un mundo social donde tenemos que relacionarnos con otras personas, ya sea en el trabajo, en el estudio, en la casa; generalmente debemos mantener relaciones con otros individuos, de ahí la importancia de estar dispuestos a construir relaciones en las que aceptemos al otro con su forma de ser, pensar y actuar, compartiendo junto a él algunas actividades, funciones y permitiendo que surjan de ese compartir relaciones estables.

Con estos resultados se da cuenta que el personal administrativo no tiene confianza con su jefe, por lo que solo delegan funciones específicas a estos trabajadores, limitando el desempeño laboral, como también el desarrollo profesional en el ámbito laboral, por lo que el desempeño laboral se limita solo al cumplimiento de pequeñas tareas puntuales, restringiendo con ello la innovación, iniciativa y aporte por parte de los trabajadores administrativos, y así contribuir adecuadamente en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización.

En las organizaciones modernas la confianza genera una buena productividad y un buen clima organizacional para quienes la viven y experimentan, para Grandas (2016), la confianza se crea y se establece a través del tiempo, razón por la cual consideramos que en la medida en que el clima organizacional se fortalece, de igual forma se va definiendo y estableciendo la confianza entre los miembros de la organización. En el sector de

educación superior universitario, hay un alto nivel de confianza hacía las directivas que se establecen. Asimismo, Kramer (1999) y Driscoll (1978) reconocen a la confianza y a la participación como indicadores de la satisfacción en la toma de decisiones organizativas. Es así, que como predominan los docentes como jefes de las oficinas donde labora el personal administrativo y no hay mucha comunicación y por ende no se desarrolla la confianza entre jefes y personal administrativo.

En este contexto, la confianza es identificada como un mecanismo de control para permitir que los empleados trabajen juntos de manera más productiva y eficaz Mayer, *et al.* (1995). Entonces podemos decir que la confianza entre jefe y empleado es necesaria para mejorar el ambiente laboral y también mejorar las interrelaciones entre profesionales para que el trabajo que realizan se desarrolle de manera eficaz y eficiente, y por ende, llegar a las metas y objetivos esperados.

Tabla 12

UNA-Puno: Cumplimiento de tareas y funciones en el tiempo programado según el grado de compromiso con el logro de objetivos.

Grado de compromiso	Cumplimiento de tareas y funciones				Total	
	Personales		Grupales		N°	%
	N°	%	N°	%		
Alto	64	35.0%	6	3.3%	70	38.3%
Mediano	106	57.9%	3	1.6%	109	59.5%
Bajo	3	1.6%	1	0.5%	4	2.2%
Total	173	94.5%	10	5.5%	183	100.0%

En la tabla 12, se observa que el 59,5% del personal administrativo afirma que tiene un mediano grado de compromiso con el logro de objetivos, pero que está a la vez no interfiere en que haya un incumplimiento de funciones, por lo que las tareas y funciones encomendadas son cumplidas en el tiempo programado.

Si bien vemos que las tareas y las funciones del personal administrativo son cumplidas en el tiempo programado, porque las actividades, acciones y cumplimiento de metas son programados en los instrumentos de gestión, el personal administrativo está obligado a cumplir o ejecutar los instrumentos de gestión diseñados a priori y las normas vigentes, pues su incumplimiento puede afectar a su desarrollo profesional como también a las sanciones referente a remuneración u otros aspectos del trabajador; pero el grado de compromiso no se desarrolla al 100%, porque el personal administrativo solo se limita a

cumplir con las tareas asignadas y cumplir con sus funciones dentro de la universidad. El grado de compromiso que existe con la universidad es mediana por parte del personal administrativo, no existe una identificación integral con la institución, lo que a un futuro puede generar conflictos en el centro laboral.

Kruse (2014) sostiene que el compromiso es un sentimiento que te hace más probable de recomendar la organización a un amigo, de sentir orgullo por la empresa y más probable de estar satisfecho con ella y menos probable de pensar en buscar otro trabajo. Entonces se debería aprovechar el talento profesional de la universidad para que el personal administrativo tenga un mayor compromiso con la institución. Por su parte, Colquitt *et al.* (2007), señala que no es suficiente tener a trabajadores talentosos que hagan bien su trabajo, ya que además se necesita retenerlos por largos periodos de tiempo para que así la organización se beneficie de sus esfuerzos.

Entonces, al cumplir con las tareas y funciones no significa que tengan un compromiso organizacional, sino que las tareas realizadas lo realizan porque las normas y sus funciones así están impuestos, pero los jefes de los mismos no se dan cuenta que pueden explotar el talento humano que los profesionales de la Universidad tienen, haciendo que estos pierdan el compromiso organizacional frente a la Universidad. Siempre y cuando se sienta motivado el personal administrativo en la organización, como organización, el recurso humano o el capital intelectual va a tener compromiso con las funciones que tiene que realizar al interior de su oficina o jefatura.

Tabla 13

UNA-Puno: Incentivos que brinda el jefe según motivación e iniciativa en el trabajo que realiza el personal administrativo.

Motivación e iniciática en el trabajo	Incentivos que brinda el jefe										Total	
	Capacitación permanente		Intercambio de experiencias		Pasantías		Otros		Ninguna			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Si	49	26.8%	48	26.2%	3	1.6%	8	4.4%	50	27.3%	158	86,3%
No	4	2.2%	8	4.4%	0	0.0%	0	0.0%	13	7.1%	25	13,7%
Total	53	29.0%	56	30.6%	3	1.6%	8	4.4%	63	34.4%	183	100%

En la tabla 13, el 86.3% del personal administrativo afirma que sí tienen una motivación en el trabajo que realizan, asimismo tienen una iniciativa para realizar acciones por parte del personal administrativo; sin embargo, no existe ningún incentivo de parte del jefe al

personal administrativo, lo que no estaría permitiendo fortalecer la motivación y creatividad de ellos para mejorar el servicio a los usuarios, lo que podría conducir a una atención rutinaria a los usuarios, generando con ello una atención ineficiente e ineficaz a los usuarios que acceden a la Universidad. Hablamos de un 27.3%, que no recibe incentivos en base a capacitaciones, intercambios de experiencias, pasantías, entre otros.

Además, de acuerdo a los datos empíricos podemos identificar que el personal administrativo está motivado para realizar sus laborales encomendadas, lo que ha permitido el cumplimiento de tareas en plazos establecidos; este comportamiento de los trabajadores administrativos de la Universidad requiere de acciones que contribuyan a la prestación de servicios a los usuarios adecuadamente; sin embargo, los jefes no están considerando capacitaciones o acciones que puedan ayudar a su personal para mejorar la atención que brindan al público, ya que los trabajadores refieren que no existe ninguna acción que los motive en el mejoramiento de su desempeño laboral.

Santrock (2002), indica que la motivación es el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido. Es así que en la población investigada podemos advertir que la motivación para el cumplimiento de sus funciones, es tener en cuenta lo que está pensando que hacer en sus oficinas o jefaturas y cómo se motiva para lograr las funciones. En muchos casos vemos recurso humano que con el poco tiempo que tienen sus jefes, no se comunican y por ende no hay elementos que los motiven a realizar mejor su labor al interior de sus oficinas.

Herrera, *et al.* (2004), indican que la motivación es una de las claves explicativas más importantes de la conducta humana con respecto al porqué del comportamiento. Dicho de otra manera, en la medida que los integrantes de la organización estén motivados, entonces, la organización garantiza su propósito, iniciativa y voluntad de desarrollar actividades, y con todo ello lograr el éxito empresarial. Estos autores, luego de recopilar las opiniones de muchos otros, formulan la siguiente definición de motivación: podríamos entenderla como proceso que explica el inicio, dirección, intensidad y perseverancia de la conducta encaminada hacia el logro de una meta, modulado por las percepciones que los sujetos tienen de sí mismos y por las tareas a las que se tienen que enfrentar

Naranjo (2009), indica que existen tres perspectivas fundamentales sobre la motivación: la cognitiva, la humanista y la conductista. La perspectiva cognitiva, hace referencia a las

ideas y conocimiento que poseen los integrantes, lo cual permite anticiparse a las situaciones emergentes. La perspectiva humanista, hace énfasis en las cualidades humanas de libertad y autonomía para optar por un curso de acción. La perspectiva conductual, centra su atención en los incentivos respecto de las acciones realizadas por el personal. Al respecto, podemos ver que el personal administrativo tiene una motivación para el cumplimiento de tareas y metas, entonces podemos decir que está dirigida a una dirección, pero para mejorar las condiciones de prestación de servicio al usuario ellos requieren de fortalecer y enriquecer sus capacidades, por lo tanto los jefes deben poner énfasis en la disposición que tienen para que su personal pueda tener capacitaciones, cursos a los que puedan acudir para poder mejorar su prestación de servicio al público dentro del ámbito de la Universidad.

4.3. Desempeño laboral del personal administrativo de la UNA-Puno

El desempeño laboral según Robbins, *et al.* (2013), es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación a cerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual; Por lo tanto, podemos decir que el desempeño laboral dentro de la Universidad Nacional del Altiplano está referida al cumplimiento de funciones específicas dentro del área donde laboran los trabajadores, y a la vez el desempeño laboral está influida por la dinámica de las relaciones que establecen con los órganos jerárquicos de la institución y la interacción de los jefes con los subordinados.

Tabla 14

UNA - Puno: Prestación de servicios a los usuarios según el liderazgo de los jefes del personal administrativo

Liderazgo	Prestación de servicios a los usuarios							
	Deficiente		Regular		Bueno		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy bueno	7	3.8%	9	4.9%	0	0.0%	16	8.7%
Bueno	15	8.2%	43	23.5%	12	6.2%	70	38.3%
Regular	20	10.9%	61	33.3%	4	2.2%	85	46.4%
Malo	1	0.5%	7	4.9%	1	0.5%	9	4.9%
Muy malo	0	0.0%	2	0.5%	1	0.5%	3	1.6%
Total	43	23.4%	122	66.7%	18	9.9%	183	100.0%

En la tabla 14, se visualiza que el 46.4% de los trabajadores administrativos afirma que la forma de liderazgo que tienen los trabajadores administrativos es regular, por lo tanto, podemos decir que el líder innova las capacidades y habilidades de las personas, si bien es cierto que cada individuo tiene un potencial humano debe aprovechar para poder innovar las acciones que pueda realizar; en la universidad el personal administrativo si bien considera que el liderazgo que ellos realizan es bueno, se limitan solo en dirigir pero no están próximos a innovar sus actividades, por lo que su trabajo se ciñe a lo que los instrumentos de gestión determinen, al tener una norma establecida el personal administrativo entra en rutina, lo que hace más pesado su desempeño laboral, pero si realizarían acciones en las que pueda mejorar la rutina ya no sería aburrida, sino el personal tendría una buena motivación en su trabajo.

El 33.3% de los entrevistados manifiesta que la prestación de servicios a los usuarios es regular ya que los líderes no realizan acciones que les motiven a cumplir con satisfacción, sin embargo, en este contexto, ellos cumplen sus funciones. Estamos viendo que los jefes son personas que solo orden, mandan y no hay indicios de contar con líderes en las diversas oficinas o áreas que entrenen, dirijan con una visión holística y de líder transformador, transaccional y así tener una mejor atención al público usuario.

Para realizar una buena prestación de servicios al público interno y externo de la Universidad, se debe de contar con líderes al interior de esta organización. Así según López, *et al* (2017), la primera variable en su estudio está asociado con liderazgo y si no lo hay en la institución, según Martínez (2017), conlleva en ocasiones, a la inconformidad y apatía, afectando directamente en el desempeño, por lo que recomienda a los directivos de la Universidad promover y liderar el aprovechamiento de su capital humano, favoreciendo la comunicación, en pro del crecimiento de la institución, de su calidad y productividad.

Si bien los trabajadores de la Universidad practican el liderazgo; sin embargo, solo se limitan en dirigir a sus compañeros de trabajo, pero no se dan cuenta de que dentro de las acciones que realizan pueden estar sumidas en las que un líder solo manda y los demás solo acceden a lo que disponga el líder o jefe. El cambio de esta situación podría partir con un liderazgo más participativo, donde todos los integrantes o trabajadores participen en la solución de problemas presentados, tomando en cuenta las ideas e iniciativas de ellos para mejorar su desempeño laboral.

La prestación de servicios que brinda a los usuarios el personal administrativo según los entrevistados, es regular con un 33.3%; por lo tanto, al no existir un buen liderazgo en las jefaturas se tiene como resultado una regular prestación de servicio al usuario, en tal sentido el liderazgo influye en la calidad de prestación de servicio en la UNA Puno.

Tabla 15

UNA - Puno: Mejoramiento de la prestación de servicios según el trato del jefe.

Trato del jefe	Mejoramiento de la prestación de servicio										Total	
	Capacitación permanente		Intercambio de experiencias		Pasantías		Otros		Ninguna			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy bueno	9	4.9%	14	7.7%	0	0.0%	1	0.5%	10	5.5%	34	18.6%
Bueno	12	6.6%	12	6.6%	1	0.5%	1	0.5%	22	12.0%	48	26.2%
Regular	27	14.8%	27	14.8%	2	1.1%	5	2.7%	25	13.7%	86	47.0%
Malo	5	2.7%	3	1.6%	0	0.0%	0	0.0%	3	1.6%	11	6.0%
Muy malo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	0.5%	3	1.6%	4	2.2%
Total	53	29.0%	56	1.6%	3	1.6%	8	4.4%	63	34.4%	183	100%

En la tabla 15, se presenta algunos datos empíricos de la investigación, donde indica que el 47% de los trabajadores administrativos indican que reciben un trato regular por parte de los jefes en su desempeño laboral y requieren de un intercambio de experiencias para poder mejorar el servicio de atención a los usuarios; la forma de trato que reciben por parte de sus superiores influye en la calidad del servicio que brindan a los usuarios, en ese proceso sería útil realizar un intercambio de experiencias para poder conocer las ideas de sus demás compañeros de trabajo para mejorar la prestación del servicio al usuario.

Se considera que, para el mejoramiento de la prestación de servicios a los públicos internos y externos de la Universidad, por un lado, debe de existir un buen clima organizacional y por ende un buen desempeño laboral. Lo plantean Bravo y Salazar (2017), un factor importante para mejorar la prestación de servicios es la recompensa. En la Universidad estamos hablando de (capacitación permanente, intercambio de experiencias, pasantías, otros y ninguna). El 34.4% indica que no reciben ninguna clase de recompensas, siendo este el mayor porcentaje. Sin embargo, en “otros” está la recepción de telas para el uniforme, aguinaldo de navidad y fiestas patrias, producción y productividad, viajes fuera de Puno de algún personal administrativo, se da por oficinas siempre y cuando lo gestione el jefe de la oficina.

De Gonzáles y de Maldonado (2007), indican que se deben utilizar diversos indicadores de gestión que sirvan de referencia para gestionar el tema de recompensas y así mejorar la prestación de servicios y pueden ser utilizados en los diferentes niveles de gerencia universitaria. Se considera que un personal administrativo motivado en base a incentivos y recompensas, brinda mejores servicios a los usuarios de la UNA- Puno.

Como anteriormente ya señalamos, el trato con los jefes no es la adecuada, el personal administrativo hace referencia que ayudaría en cierta forma el intercambio de experiencias para impulsar una mejor atención al usuario. Entonces, si vemos que la relación entre jefe y empleado no es adecuada, el personal busca las formas en las que puedan mejorar sus servicios. Esto da cuenta de que los jefes no están contribuyendo en el desempeño de su personal, el desinterés por parte de los jefes hace que el personal busque soluciones a sus problemas espontáneamente; lo cual hace que la relación entre ellos sea restringida, haciendo que el trato sea de forma vertical, en la que el personal solo esté ligado a las designaciones de tareas por parte de los jefes.

Entonces, la confianza entre jefe y subordinado se desliga; no obstante, consideramos que el jefe debe ser un ente que apoya, dirige y aconseja a su personal. En el caso de la Universidad no se encuentra este tipo de acciones, lo que hace que el personal solo desempeñe sus labores, pegado a lo que le indica la norma. De esta manera, la motivación y el desempeño laboral del personal administrativo sean menos eficientes y eficaces en el logro de los objetivos esperados.

Tabla 16

UNA-Puno: Satisfacción laboral según la comunicación con sus compañeros

Comunicación con los compañeros	Satisfacción laboral								Total	
	Muy satisfecho		Satisfecho		Regular		Insatisfecho			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy bueno	13	7.1%	13	7.1%	0	0.0%	0	0.0%	26	14.2%
Bueno	7	3.8%	40	21.9%	9	4.9%	1	0.5%	57	31.1%
Regular	34	18.6%	54	29.5%	6	3.3%	1	0.5%	95	51.9%
Deficiente	0	0.0%	2	1.1%	3	1.6%	0	0.0%	5	2.7%
Total	54	29.5%	109	59.6%	18	9.8%	2	1.1%	183	100%

En la tabla 16, indica que el 51.9% del personal administrativo afirma que la comunicación con sus compañeros es regular y se sienten satisfechos con el trabajo que realizan; entonces podemos sostener que, aunque la comunicación entre compañeros de

trabajo no sea la más adecuada, impide que el trabajador no se sienta satisfecho con las actividades que realiza. Por lo tanto, ello no es un factor importante para que el trabajador no pueda tener un buen desempeño laboral dentro de la institución.

La comunicación como ya lo mencionamos anteriormente es indispensable para todo ser humano, un individuo no puede estar aislada de otras personas, o como dijera Aristóteles, la comunicación produce la sociabilidad natural del individuo. Por lo tanto, debe haber una interacción entre individuos, lo que ayudará y aportará a que una organización mejore. Así, podemos afirmar que el clima organizacional mejorará en la medida que el trabajo en equipo sea dinámico, si bien es cierto en la Universidad se visualiza cierta individualización, lo cual no aporta a que las funciones y demás acciones sean cumplidas adecuadamente, perjudicando directamente a la organización. Este clima laboral donde están el personal administrativo si bien siente satisfacción con su trabajo no tiene compatibilidad con los demás miembros que la conforman: los jefes; por lo que esto genera o generará actitudes negativas y conflictivas dentro de la organización, dañando la imagen de la institución.

Para Quiroga (2007) el valor agregado, la productividad y la competitividad empresarial u organizacional es posible en la medida que se cuente con una comunicación organizacional que juegue el rol de gestión adecuada de la información en la organización. Porque, dicho proceso hace que la información se convierta o se transforme en conocimiento que, a su vez, se traduce en innovaciones y por ende en el valor agregado de los productos y servicios que brinda la organización; todo ello, a través del aprendizaje organizacional. Esta dinámica de trabajo organizacional se traduce, definitivamente, en ventajas competitivas y en competencias distintivas de la organización respecto de las demás.

De esta manera, de acuerdo con lo anterior podemos ver la deficiencia en el clima organizacional de la Universidad Nacional del Altiplano, pues la comunicación que debería existir dentro del ámbito laboral, al no tener una buena comunicación con sus compañeros hace que la productividad y competitividad sea deficiente. Así, las innovaciones y el valor agregado que deberían haber en la organización no existen; si bien es cierto nosotros como seres humanos aprendemos desde muy jóvenes, pero eso no quiere decir que un aprendizaje queda ahí, sino que el aprendizaje es constante y la comunicación se trata de eso, es decir, de interactuar con los demás compañeros de trabajo

para poder aplicar saberes, conocimientos, y aprender estrategias que ayuden a su desempeño laboral, considerando que la interacción entre compañeros es regular y la comunicación con su jefe es mala; entonces el personal administrativo deberá desarrollar su desempeño en torno al trabajo en equipo.

Según esta tabla, los entrevistados refieren estar satisfechos laboralmente en un 29.5% , pese a que la comunicación con los compañeros de trabajo es regular; en tal sentido, la comunicación regular no influye en su satisfacción laboral ya que existen otros aspectos como como los incentivos, recompensas, reconocimientos, capacitaciones, pasantías entre otros, que sí guardan relación con la satisfacción laboral de estos trabajadores.

Tabla 17

UNA-Puno: Cumplimiento de tareas y funciones según formas de comunicación del jefe.

Comunicación con el jefe	Cumplimiento de tareas y funciones					
	Si		No		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Si	38	20.8%	5	2.7%	43	23.5%
No	135	73.8%	5	2.7%	140	76.5%
Total	173	94.5%	10	5.5%	183	100.00%

En la tabla 17, vemos que el 76.5% del personal administrativo afirma que no tienen una adecuada forma de comunicación con sus jefes, sin embargo esto no interfiere con el cumplimiento de tareas y funciones, teniendo en cuenta que el 73.8% no se comunica con el jefe sin embargo cumple con las funciones pues estas se deben realizar y cumplir en el tiempo programado; entonces, la adecuada comunicación de los jefes con los trabajadores dependientes influiría en el desempeño laboral del personal administrativo, lo que lo motivaría para que pueda realizar un trabajo independiente y un compromiso individual para el cumplimiento y entrega de tareas y el cumplimiento de funciones dentro de la institución.

Hay una deficiente comunicación entre los jefes y los empleados en la universidad, la mayoría de ellos afirman que no tienen una buena comunicación con sus jefes (73.8%), entonces existen ciertas barreras que impiden que la relación entre estos dos actores socio-institucionales no tenga la confianza debida para el desarrollo de las acciones de gestión y desarrollo institucional.

Respecto a lo anterior, Roa (2017) afirma que la comunicación interna es la herramienta más importante en la organización, se realiza entre cada uno de los miembros que hacen parte de la empresa u organización y es la que permite organizar las tareas, objetivos, metas, y también permite controlar las actividades, buscar nuevos líderes y motivar al equipo de trabajo.

El empleo adecuado de esta herramienta hace que las personas o integrantes de la organización se sientan más motivados para trabajar, desarrollando el sentido de pertenencia a la organización, y con ello se desarrolla una cultura organizacional favorable para el logro de los objetivos y las metas organizacionales, y las personas están comprometidos con esta; de esta manera, es más viable llegar al éxito, ya que todos manejan el mismo lenguaje.

En el caso contrario la ineficiente comunicación genera problemas, muchas veces, irresoluble que conduce al debilitamiento de los procesos y de la propia organización. Aunque este ambiente es intangible, es indiscutible que se puede sentir o apreciar al interior de la empresa, es decir, se refleja en el rostro de cada individuo: el aburrimiento, la falta de compromiso, la ineficacia y la baja productividad, afectando enormemente a la compañía o la organización. Es por esto que el área de Talento Humano ha tomado tanta trascendencia en esta época de competitividad extrema, los Gerentes se han dado cuenta de la importancia de tener a los empleados informados, generando así una política donde se haga al empleado parte importante de la compañía. Cada individuo debe saber las metas, objetivos, visión y estrategias que se manejan, debe estar enterado económicamente cómo va la empresa, cómo puede contribuir a mejorar y disminuir gastos, para esto se debe realizar reuniones mensuales donde participe todo el personal, y donde pueda despejar cualquier inquietud que tenga. Es así con un minucioso sistema de estrategias internas que poco a poco hace sentir al empleado parte de la empresa, creando sentido de pertenencia y evitando la creación de chismes que solo genera mal clima laboral.

Según lo sostenido por la citada autora, vemos que en la Universidad como una organización debe poner énfasis en que el personal administrativo tenga una adecuada intervención en el mejoramiento de las acciones de la institución; sin embargo, si la relación con sus jefes no es la adecuada el trabajador se somete a lo que le designa aquel, y entonces cumple con lo que sus superiores le indican, pero al realizar este tipo de

acciones puntuales el trabajador sentirá cierta incomodidad para consultar acciones, con el fin de mejorar su trabajo, lo que finalmente puede interferir en el logro de objetivos establecidos en la organización.

En esta misma tabla, el 73.8%, indican que sí cumplen con sus tareas y funciones en las áreas donde se desempeñan pese a que no mantienen una comunicación permanente con su jefe inmediato superior; en tal sentido, la comunicación con sus superiores no influye en el cumplimiento de tareas y funciones, ya que este personal cumple estrictamente con los instrumentos de gestión administrativa.

Tabla 18

UNA-Puno: Grado de compromiso con el logro de metas y objetivos según recompensas que recibe el personal administrativo.

Recompensas	Grado de compromiso con el logro de metas y objetivos							
	Alto		Medio		Bajo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Materiales	10	5.5%	5	2.7%	0	0.0%	15	8.2%
Simbólicas	28	15.2%	19	10.4%	0	0.0%	47	25.7%
Otros	71	38.8%	46	25.1%	4	2.2%	121	66.1%
Total	109	59.5%	70	38.3%	4	2.2%	183	100%

En la tabla 18, se observa que el 38.8% del personal administrativo afirma que son otras las recompensas que reciben por las tareas realizadas y por ello el grado de compromiso es alto para el logro de metas y objetivos; lo que nos indica que al tener una recompensa no importa pequeña, el personal tendrá un mejor desempeño laboral lo que apoyará a que el compromiso con el logro de metas y objetivos sea alta; entonces aportará que la organización avance en el cumplimiento de sus objetivos.

Si bien es cierto un trabajador se desempeña mejor cuando recibe recompensas, y así incrementa su satisfacción laboral, entonces podemos decir que un trabajador recompensado por el buen trabajo realizado puede tener mayor rendimiento, por el que los jefes deben considerar estos mecanismos de incentivos para favorecer el funcionamiento y desarrollo de la institución, es decir, en la medida que los trabajadores estén satisfechos con su trabajo, entonces la productividad será mayor.

En el caso de la Universidad, si bien las recompensas no son de carácter material, tienen ciertos beneficios (aguinaldo por fiestas patrias y navidad, producción y productividad, CAFAE, escolaridad y uniforme) que logran que una parte de la labor que desempeñan

sea más productiva, lo que ayuda a que el grado de compromiso sea alto, y pueda mejorar cada vez más. Si bien es cierto que el personal administrativo requiere de atención de parte de la jefatura, ellos requieren fortalecer más su desempeño laboral, y que ello sea recompensado o incentivado. Por lo tanto, un buen capital humano motivado al interior de su organización o área donde se desempeña, en la cual recibe incentivos y/o recompensas logra un mayor compromiso con los objetivos y metas institucionales.

Tabla 19

UNA-Puno: Acciones para mejorar la atención al usuario según comunicación con los compañeros de trabajo

Comunicación con sus compañeros	Acciones para mejorar la atención al usuario										Total	
	Capacitación permanente		Intercambio de experiencias		Pasantías		Otros		Ninguna			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy bueno	10	5.5%	8	4.4%	0	0.0%	1	0.5%	7	3.8%	26	14.2%
Bueno	21	11.5%	19	10.4%	1	0.5%	2	1.1%	14	7.7%	57	31.1%
Regular	22	12.0%	29	15.8%	2	1.1%	4	2.2%	38	20.8%	95	51.9%
Deficiente	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	0.5%	4	2.2%	5	2.7%
Total	53	29.0%	56	30.6%	3	1.6%	8	4.4%	63	34.4%	183	100.0%

En la tabla 19, indica que el 20.8% del personal administrativo afirma que la comunicación con sus compañeros de trabajo es regular y que no toman ninguna acción para que puedan impulsar la mejora en la atención al usuario. Así, podemos ver que las relaciones que tienen entre compañeros no son las más adecuadas, por lo que en el largo plazo pueden generar conflictos, y como consecuencia puede afectar indirectamente a la atención de los usuarios, pues al generarse conflictos dentro de la institución hará que el personal tenga conflictos personales que puedan afectar al usuario en su atención.

Otros datos de importantes en la presente tabla se perciben que las acciones para mejorar la atención a los usuarios, se encontró un 29% recibe capacitaciones al interior de la universidad como también participan en eventos regionales o nacionales, de igual forma un 30.6%, tienen acceso a intercambio de pasantías. Estas últimas se dan a través de visitas a otras universidades de la región sur en su mayoría, considerando que estas actividades les permiten intercambiar experiencias de trabajo, socializar actividades en el mejor desempeño laboral. Asimismo, según la tabla 19, la comunicación entre el personal administrativo es regular (51.9%), lo que puede ocasionar conflictos dentro de la institución (ver tabla 22), lo que implicaría que el clima organizacional entre en desequilibrio y pueda tornarse hostil; entonces, el ámbito laboral en el que se desenvuelven no es el adecuado, al ver esta relación de comunicación entre los compañeros no permite que el trabajador se interrelacione para

que puedan actuar conjuntamente y acceder a acciones que mejoren la atención a los usuarios, puesto que como resultado vemos que no se realiza ninguna acción para que puedan mejorar sus capacidades de prestación del servicio a los usuarios.

Si no se da importancia al fortalecimiento de las capacidades y habilidades del personal administrativo de la Universidad, el desempeño laboral será deficiente, afectando a los usuarios y por consiguiente a la propia Universidad. Con el paso del tiempo la atención por parte del personal administrativo se vuelve monótona y rutinaria, pero los jefes no se percatan que este personal requiere de atención, entonces al no prestar atención a las necesidades que tiene el personal administrativo, esto redundará en el resquebrajamiento de la voluntad de los trabajadores, y con ello tenderán a buscar nuevos y mejores contratos de trabajo en otras instituciones.

Si consideramos el aspecto humano de los trabajadores, nos damos cuenta que ellos tienen capacidades y potencialidades, las mismas que deben ser aprovechadas por los jefes, y analizarlos en beneficio de la Universidad; pero en este caso se pierden muchos profesionales talentosos por no prestarles atención y generar un programa de desarrollo profesional de estos trabajadores, por ello es que se generan discrepancias, y también fomenta a que no exista relaciones adecuadas con sus demás compañeros de trabajo.

4.4. Clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo de la UNA - Puno

En torno a la relación del clima organizacional y el desempeño laboral podemos sostener que el desempeño laboral estará ligado al clima organizacional en el que se desenvuelve el personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano. Así, al identificar el tipo de clima organizacional que tiene la organización podremos definir en qué medida el desempeño laboral del personal administrativo es favorable o no para la institución.

En este ítem se propone según De Gonzales y de Maldonado (2007), describir la gestión del clima organizacional como una acción deseable en la Universidad, sustentado en primer lugar en los referentes teóricos del clima organizacional, en donde existe un amplio consenso entre investigadores al conceptuarlo como las percepciones colectivas y compartidas que tienen los grupos del ambiente de trabajo. Segundo, en la gestión y administración de las universidades, cotidianamente, se

presentan problemas como el ambiente/clima laboral desfavorable que incide, directa o indirectamente, en el desempeño y rendimiento laboral del personal administrativo.

Litwing y Stringer (1989), manifiestan que se evidencia que existe una relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral y que el desempeño es predicho de mejor forma por las variables en conjunto. Es así que encontramos un débil clima organizacional y por ende bajo desempeño del personal administrativo.

Tabla 20

UNA- Puno: Autovaloración del desempeño laboral según comunicación con los compañeros de trabajo.

Comunicación con sus compañeros	Autovaloración del desempeño laboral							
	Alto		Medio		Bajo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy buena	14	7.7%	12	6.6%	0	0.0%	26	14.2%
Buena	4	2.2%	41	22.4%	12	6.6%	57	31.1%
Regular	25	13.7%	66	36.1%	4	2.2%	95	51.9%
Deficiente	0	0.0%	3	1.6%	2	1.1%	5	2.7%
Total	43	23.5%	122	66.7%	18	9.8%	183	100.0%

En la tabla 20, indica que el 36.1% del personal administrativo de la Universidad afirma que la comunicación que tienen con sus compañeros de trabajo es regular y a la vez que la vez la autovaloración de su desempeño laboral es medio ; por lo que podemos decir que el personal administrativo considera que las relaciones interpersonales que tienen con sus compañeros de trabajo no son tan favorables para la atención al usuarios de la Universidad, lo cual influye en su autovaloración de sus desempeño laboral.

Entonces, la comunicación que tienen en el ámbito laboral ayuda a que el clima organizacional sea adecuado, si bien fortalece las relaciones entre los empleados la deficiente confianza con los jefes hace que el ambiente laboral sea deficiente; por lo que implica que no haya un interés para que sus empleados puedan mejorar sus habilidades; en tanto no haya capacitación u otros tipos de desarrollo profesional dirigidos al personal administrativo; las condiciones en las que puedan trabajar limitadamente hace que el desempeño laboral que tienen hasta el momento sea reducido, puesto que las tareas que realizan solo se limitan al cumplimiento de metas mas no al mejoramiento de la institución.

Tabla 21

UNA- Puno: Satisfacción con el trabajo que realiza según recompensas que percibe el personal administrativo Nacional del Altiplano.

Recompensa que recibe	Satisfacción con el trabajo que realiza								Total	
	Muy satisfecho		Satisfecho		Regular		Insatisfecho			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Materiales	4	2.2%	10	5.5%	0	0.0%	1	0.5%	15	8.2%
Simbólicas	15	8.2%	29	15.8%	3	1.6%	0	0.0%	47	25.7%
Otros	35	19.1%	70	38.3%	15	8.2%	1	0.5%	121	66.1%
Total	54	29.5%	109	59.6%	18	9.8%	2	1.1%	183	100.0%

En la tabla 21, se observa que el 38.3% del personal administrativo afirma que recibe otros tipos de recompensa (capacitaciones, pasantías, compensaciones laborales, producción y productividad, aguinaldo por navidad, aguinaldo por fiestas patrias, escolaridad, tela para uniforme.) si en caso realicen un buen trabajo en el área donde laboran; así mismo, se sienten satisfechos con las tareas que realizan y las funciones que desempeñan en su centro laboral; entonces podemos decir que al tener un tipo de beneficio por realizar bien sus tareas encomendadas pueden tener una motivación para que puedan seguir desarrollándose profesionalmente en su trabajo.

Las recompensas en las instituciones para incrementar la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores se realizan de acuerdo con el cumplimiento de funciones y tareas que realizan en el ámbito laboral; incluso en el ámbito profesional buscan mecanismos para mejorar sus actividades e innovar algunos procesos, lo que hace que los jefes encargados de ellos busquen la manera de retribuir su desempeño laboral, haciendo que el trabajador se sienta motivado para poder incrementar su rendimiento laboral.

El personal administrativo se siente satisfecho con el trabajo que realiza y a pesar que recibe recompensas en nivel de “otros”, capacitaciones, pasantías, compensaciones laborales, producción y productividad, aguinaldo por navidad, aguinaldo por fiestas patrias, escolaridad, tela para uniforme; pero aun así no ayuda a que el compromiso y la relaciones dentro del ambiente laboral sean favorables para el trabajador; entonces al sentirse satisfecho con su trabajo y recibir recompensas de otra índole, hace que el trabajador limite sus habilidades y capacidades para que puedan recibir mejores recompensas que aporten en su mejor rendimiento laboral en su trabajo.

Tabla 22

UNA-Puno: Cumplimiento de metas y objetivos según el tipo de conflictos

Tipo de conflictos	Cumplimiento de tareas y funciones en tiempos establecidos				Total	
	Si		No			
	N°	%	N°	%	N°	%
Personales	43	23.5%	9	4.9%	52	28.40%
Grupales	29	15.0%	4	2.2%	33	18.00%
Jerárquicas	27	14.8%	3	1.6%	30	16.40%
Competencias/funciones poco claras	65	35.5%	3	2.5%	68	37.20%
Total	164	88.8%	19	11.2%	183	100.00%

En la tabla 22, se visualiza que el 35.5% manifiesta que el conflicto se da a nivel de competencias y funciones poco claras; sin embargo, ellos cumplen con las metas y objetivos que realizan en su trabajo en los tiempos establecidos, por lo que podemos ver que los conflictos que se puedan presentar dentro de la institución no interfiere a que puedan realizar un buen desempeño laboral, pues aún con los conflictos a flote el compromiso de poder cumplir objetivos y metas es superior para el personal administrativo.

En la Universidad se presentan diversos conflictos referidos a cómo se desarrollan las actividades en el ámbito laboral, pues las respuestas que ellos esperan de parte de sus superiores son inciertas, pues ellos solo esperan a que tengan la tarea o acción realizada, mas no les prestan importancia cómo se desarrolló dicha tarea, ni tampoco indican si es que el trabajo tiene falencias o no, lo que provoca que el personal quede en una incertidumbre y no obtenga respuestas claras a su desempeño laboral.

Según Gómez (2013), el contexto del conflicto es el de las interacciones entre los individuos y los sistemas sociales, que está presente en el pensar, sentir y hacer. El conflicto no es sinónimo de violencia, aunque no hay violencia sin conflicto, e implica siempre un proceso conflictivo que se inicia y escala gradualmente hasta producirse el choque y posterior estancamiento, en tanto el conflicto se inventa, es el resultado del juego, del enfrentamiento, de la lucha, de la confluencia entre dos partes (Suarez, 1992).

Por ello, lo realmente importante no es la existencia (inevitable) del conflicto, sino la forma en que este se gestione para lograr su transformación constructiva, pues tal como afirma Galtung (1998) los conflictos no se solucionan, sino que se transforman por

medios pacíficos y creativos. Lo que la autora indica es que se tienen que aprovechar los conflictos para mejorar las acciones realizadas, entonces podemos decir que los conflictos generados dentro de la organización deben ser solucionables; por lo tanto, debería haber una interacción entre jefes y personal administrativo para poder mejorar este aspecto y no tener al personal en un estado de desconcierto en cuanto al desempeño en su trabajo y así puedan mejorar el logro de los objetivos y metas que se plantea la Universidad.

Por lo tanto, la existencia de conflictos no influye en el cumplimiento de tareas y funciones en tiempos establecidos, puesto que, al contar con una gestión burocrática y tradicional, el personal administrativo de la UNA Puno tiene la obligación de cumplir con las metas y funciones de acuerdo al cumplimiento estricto de los instrumentos de gestión que utilizan en toda la universidad.

Tabla 23

UNA-Puno: Conflictos que se producen en la oficina según cumplimiento de metas y objetivos

Cumplimiento de metas y objetivos	Conflictos en oficina								Total	
	Personales		Grupales		Jerárquicas		Fpocas claras			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Si	43	23.5	29	15.8	27	14.8	65	35.5	164	89.6
No	9	4.9	4	2.2	3	1.6	3	1.6	19	10.0
Total	52	28.4	33	18.0	30	16.4	68	37.2	183	100

En la tabla 23, indica que el 35.50% del personal administrativo sí cumplen con sus metas y objetivos que se plantean al momento de programar sus tareas y/o actividades laborales, a pesar de que no tengan bien definidas sus responsabilidades, al no tener las actividades y/o responsabilidades claras hace que el trabajador genere conflictos en su entorno de trabajo, esto debido a que existen momentos en los que el jefe designa otras responsabilidades que no le competen al trabajador; pero aun así estos la cumplen; seguido de un 23.50% de trabajadores que respondieron en el sentido que cumplen sus actividades laborales cumpliendo metas y objetivos; pero también generan conflictos personales en la oficina, y un 14.80% de trabajadores mencionan que cumplen sus metas y objetivos pero presentan conflictos con los órganos jerárquicos dentro de su oficina, ya que en algunos casos el jefe es el que cree tener la razón al momento de tomar las decisiones donde, deben ser partícipes los administrativos involucrados.

Bryans y Cronin (1983) mencionan que los objetivos de la corporación se relacionan con la organización como una entidad total (como un sistema); esto no significa que cada uno de sus integrantes esté de acuerdo con dichos objetivos. Cada individuo tiene sus propias metas y no todas se relacionan con la organización, aunque esta pueda servir como medio para alcanzar, por lo menos, algunas de ellas. Las diferencias en cuanto a la identificación de objetivos y su cumplimiento plantean la posibilidad de conflicto. Se sabe que las actitudes y la personalidad de los miembros de una organización eventualmente pueden relacionarse con la posición que ocupan en la jerarquía de la institución en la que trabajan. Suele ocurrir que quienes se encuentran en la escala inferior tienen dificultades para identificarse con los objetivos propuestos por la alta jerarquía, por lo que existen casos donde los trabajadores de menor jerarquía son sometidos u obligados a realizar actividades que no le corresponden realizar, ocasionando conflictos laborales en la institución.

Tabla 24

UNA-Puno: Satisfacción con el trabajo que realiza según estructura jerárquica

Estructura jerárquica	Satisfacción con la prestación de servicios									
	Muy satisfecho		Satisfecho		Regular		Insatisfecho		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy bueno	7	3.8%	8	4.4%	0	0.0%	1	0.5%	16	8.7%
Bueno	20	10.9%	40	21.9%	9	4.9%	1	0.5%	70	38.3%
Regular	23	12.6%	57	31.1%	5	2.8%	0	0.0%	85	46.4%
Malo	3	1.6%	3	1.6%	3	1.9%	0	0.0%	9	4.9%
Muy malo	1	0.5%	1	0.5%	1	0.5%	0	0.0%	3	1.6%
Total	54	29.4%	109	59.5%	18	10.1%	2	1.0%	183	100%

En la tabla 24, se observa que el 31.10% del personal administrativo indica que hay una regular estructura jerárquica es decir que los puestos no están bien distribuidos ni están satisfechos con el servicio que brindan, seguido de un 21.90% de trabajadores quienes mencionan que para ellos la estructura jerárquica de los trabajadores administrativos es buena, y a su vez están satisfechos con el servicio que brindan. Por otro lado, el 29.4% del personal administrativo se siente muy satisfecho con los servicios que presta a los estudiantes, docentes y graduados.

El tal sentido, la estructura jerárquica regular tiene relación con la satisfacción laboral, ya que esta estructura que se caracteriza por puestos que no están bien distribuidos y ocupados según el perfil que demanda, no influye en la satisfacción con la prestación de

los servicios; ya que estos trabajadores se encuentran realizando acciones administrativas en un ambiente tradicional y burocrática en el cual se convierten en un recurso humano pasivo en un contexto que demanda tener nuevas formas de gestión con capital humano creativo, innovador, preparado para asumir nuevas responsabilidades en el marco de la eficiencia y eficacia y potenciar logros a nivel de la producción de servicios de calidad.

Vásquez (2012), menciona que la estructura organizacional es fundamental en toda institución, define muchas características de cómo se va a organizar; tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras. Entonces, sostenemos que toda institución u organización necesita de un diseño organizacional contextualizado, es decir, de acuerdo con sus necesidades, recursos y expectativas/propósitos. De manera que, dicho diseño organizacional le permita cumplir sus funciones adecuadamente, en términos de brindar adecuadamente los servicios al público usuario.

Prueba de hipótesis

1) Formulación de hipótesis

H₀: El grado de influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la UNA-Puno es alto. Esto está condicionado por la estructura organizativa, la recompensa laboral y las relaciones humanas del personal administrativo de la UNA-Puno.

H₁: El grado de influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la UNA-Puno es bajo. Esto está condicionado por la estructura organizativa, la recompensa laboral y las relaciones humanas del personal administrativo de la UNA-Puno.

2) Elección del nivel de significación

Por las condiciones del problema: $\alpha = 0,05$ o 5% de error.

3) Estadístico de prueba

La prueba estadística de la hipótesis da cuenta de la asociación o relación entre clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNA-Puno ((ver Anexo 4).

Procedimiento manual para el cálculo del chi cuadrado

Para realizar esta prueba se tomó en cuenta la tabla 20 la cual es la que más se acerca a responder la hipótesis general.

Primero se obtuvo mediante el programa SPSS 22, la frecuencia observada (F.O), proveniente de una encuesta y estudio realizado.

Segundo se resumió los datos obtenidos, es decir, la frecuencia observada, en un cuadro de contingencia (ver tabla 20).

Tercero se calculó las frecuencias esperadas (F.E), tomando solo valores numéricos de la siguiente manera:

$$F.E.1 = (26 * 43) / 183 = 6.11$$

$$F.E.2 = (57 * 43) / 183 = 13.39$$

$$F.E.3 = (95 * 43) / 183 = 22.32$$

$$F.E.4 = (5 * 43) / 183 = 1.17$$

...

$$F.E.11 = (95 * 18) / 183 = 9.34$$

$$F.E.12 = (5 * 18) / 183 = 0.49$$

Cuarto reemplazar a la fórmula de χ^2

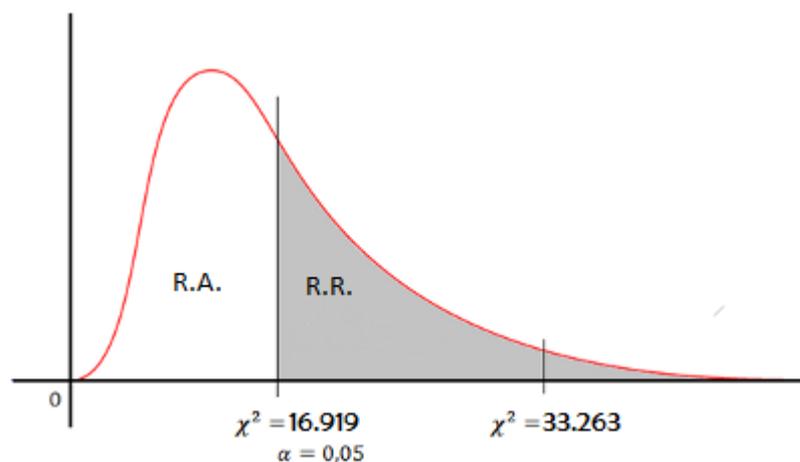
$$\chi_c^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Donde

$$\chi_c^2 = \frac{(14 - 6.11)^2}{6.11} + \frac{(14 - 13.39)^2}{13.39} + \frac{(14 - 22.32)^2}{22.32} + \frac{(14 - 1.17)^2}{1.17} + \dots + \frac{(14 - 9.34)^2}{9.34} + \frac{(14 - 0.49)^2}{0.49}$$

$$\chi_c^2 = 33.263$$

4) Decisión



Se observa que el estadístico Chi cuadrado toma un valor de $X_c^2(33.263) > X_t^2(16.919)$ con 9 grados de libertad (gl), tiene asociada una probabilidad de 0.000, menor a 0.05, por lo que se decide rechazar la hipótesis nula, concluyéndose que el grado de influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo es alto. Esto está condicionado por la estructura organizativa, la recompensa laboral y las relaciones humanas del personal administrativo de la UNA-Puno.

Entonces, estadísticamente podemos decir que el clima organizacional tiene un alto grado de influencia en el desempeño laboral ya que el nivel de probabilidad es de 0.00; puesto que en el personal administrativo de la UNA-Puno no se ha encontrado un desempeño laboral adecuado, debido a que no hay una buena estructura organizativa, buenas recompensas laborales y las relaciones humanas que se dan entre el personal administrativo no son adecuadas.

De esta manera, en el órgano administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano se observó que en la estructura jerárquica y organizativa no están adecuadamente distribuidas los puestos y las funciones, siendo así el personal que labora en dicha institución no está satisfecho con el servicio que brinda, esto de acuerdo con los entrevistados ubicados en la categoría o nivel técnico. Esta afirmación podemos corroborar con los datos presentados en el apartado referido al clima organizacional, donde se identifica que el personal administrativo de la Universidad no recibe buenas

recompensas laborales que les incentive para mejorar su desempeño y así ellos puedan sentirse satisfechos con su trabajo y recibir otras recompensas.

Lo anterior hace que el trabajador limite sus habilidades y capacidades para generar o producir un servicio de calidad y como resultado puedan recibir mejores recompensas y que esto incida en el desarrollo de la cultura organizacional y por ende en el fortalecimiento socio-institucional de la Universidad Nacional del Altiplano. Sin embargo, de lo que se dispone en la Universidad es que las relaciones humanas no son las más adecuadas ya que en el ámbito laboral existe una deficiente confianza con sus propios compañeros y con sus jefes, haciendo que el ambiente laboral sea deficiente, y por ende el clima organizacional no sea adecuado.

Para entender lo que significa hablar de estructura organizacional, se hace referencia a Vásquez (2012), quién refiere que el diseño organizacional es de relevancia en toda organización, porque da cuenta de cómo va a desarrollar sus actividades y funciones en la búsqueda del propósito organizacional. Por tanto, las características de la organización son: distribución de tareas y funciones, diseño del organigrama, proveer cadena de mando, proveer autoridad y jerarquía. La Universidad Nacional del Altiplano cuenta con varias oficinas (ver anexo 4, referido al organigrama estructural de la UNA-Puno), las cuales ayudan a dinamizar la gestión y así cumplir los objetivos y metas en las diversas funciones que cumple la universidad: en lo académico, en la investigación y en la responsabilidad social.

Según Etzioni (1960) el diseño organizacional hace énfasis a la estructura jerárquica y funcional de las organizaciones, según el organigrama de la UNA-Puno, se visualiza las diversas oficinas para atender y brindar servicios a docente, estudiantes, graduados, y también las oficinas que contribuyen a la labor de docencia, investigación y responsabilidad social.

En la perspectiva de Friedberg (1990) en las estructuras organizacionales los actores o los integrantes de las organizaciones recurren, para su desempeño, a procedimientos formales e informales, esto cuando habla o plantea sobre la institucionalidad organizacional. Tal es así que, según observaciones, algunos trabajadores administrativos solicitan papeletas de salida fuera de la universidad, haciendo uso de redes de influencia: amistad, compadrazgo y otros mecanismos informales; menoscabando los procedimientos formales o legales en el cumplimiento de sus

funciones. De igual forma, Grozier (1990), plantea que las relaciones de poder que establecen los actores en el marco del sistema organizacional o la estructura organizacional se producen de acuerdo al grado de control de la zona de incertidumbre por parte de los actores o integrantes de la organización, en este caso de los trabajadores administrativos.

En cuanto a la confianza que tienen los jefes hacía el personal administrativo, en la tabla 11, indican que el 88.0% de los jefes no tienen confianza en el personal que está a su cargo desarrollando actividades de acuerdo a las funciones que cumple, relacionado con las funciones institucionales de la Universidad: docencia, investigación y responsabilidad social. Según Gradadas (2016), la confianza se crea y se establece a través del tiempo, por ello se considera que en la medida que el clima organizacional se fortalece, también se va definiendo y estableciendo la confianza entre los miembros de la organización. En la educación superior universitaria, hay un alto grado de confianza en los directivos.

Asimismo, Kramer (1999) y Driscoll (1978) reconocen a la confianza y a la participación como indicadores de la satisfacción en la toma de decisiones organizativas. Es así, que el predominio de los docentes-jefes de las oficinas donde labora el personal administrativo no hay una adecuada comunicación, por ende, no se desarrolla la confianza entre jefes y personal administrativo.

Con respecto a la capacitación que recibe el personal administrativo de la UNA- Puno, la tabla 19, indica que el 29% de los trabajadores administrativos reciben capacitaciones permanentes para lograr una calidad en la prestación de los servicios que entrega la Universidad. Toda organización debe motivar a su personal a capacitarse permanentemente. En este sentido, Herrera et al (2004) sostienen que la motivación es una de las claves explicativas más importantes de la conducta humana. Dicho de otra manera, en la medida que los integrantes de la organización estén motivados, entonces, la organización garantiza su propósito, iniciativa y voluntad de desarrollar actividades, y con todo ello lograr el éxito empresarial. Estos autores, luego de recopilar las opiniones de muchos otros, formulan la siguiente definición de motivación: podríamos entenderla como proceso que explica el inicio, dirección, intensidad y perseverancia de la conducta encaminada hacia el logro de una meta,

modulado por las percepciones que los sujetos tienen de sí mismos y por las tareas a las que se tienen que enfrentar.

Sum (2015) sostiene que, uno de los elementos dinamizadores de las organizaciones empresarial es la motivación. En este sentido, las diversas empresas, sean grandes, medianas o pequeñas buscan generar incentivos para motivar a los trabajadores y con ello generar un clima/ambiente laboral favorable; de manera, que se logren resultados más eficaces y exitosos. En compañías de mayor escala, la motivación no solo está dirigida a los trabajadores de la organización empresarial, sino también a los miembros de sus familias. Por tanto, la motivación es el motor del rendimiento, productividad, eficacia y éxito empresarial.

También podemos tomar en cuenta que si tenemos un recurso humano capacitado, es porque está motivado. Según González (2008) la motivación es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, es por ello que requiere también esclarecer el de su eficiencia, lo que dirige hacia el logro de dichas actividades para que tenga éxitos en su empeño.

Con respecto a las recompensas que recibe el personal de la UNA-Puno, en la tabla 13, un 86.3% del personal administrativo está motivado para desarrollar o realizar sus actividades, funciones y cumplimiento de metas, y esta motivación está dada por los incentivos o recompensas que adquiere en su diario actuar en sus oficinas donde se desempeñan. Estas recompensas son a través de capacitaciones permanentes, pasantías, entre otras. En la tabla 18, el 66.1% del personal administrativo recibe “Otras Recompensas”, como aguinaldo de fiestas patrias, aguinaldo por navidad, escolaridad y la tela para el uniforme (ver anexo 7, referido a presupuesto analítico del personal administrativo). Otro dato que se visualiza es que un 25%, recibe recompensas simbólicas: resoluciones, medallas de reconocimiento y otros.

Robbins y Judge (2009) explican que el pago no es un factor que impulsa una manera importante de la motivación en el área laboral. Sin embargo, para motivar a las

personas es importante que subestimen la importancia que tiene el sueldo para mantener los talentos notables.

En la perspectiva de Sum (2015) toda organización debe tener planes de recompensa para lograr una mayor productividad de sus trabajadores y plantea la creación de planes motivadores, ya que si están realizados en la forma adecuada los individuos sientan una relación fuerte entre su desempeño y las recompensas que reciben. Las evidencias apoyan la importancia de este vínculo y que debería proponerse:

- Bonos, los bonos anuales son un factor importante de la compensación total. Los planes de bonos se desarrollan cada vez más en las organizaciones con el fin de que incluyan a empleados que desempeñen cargos de menor jerarquía dentro de la organización. Una de las ventajas que tienen los bonos respecto al pago de méritos es que los mismos recompensan a los trabajadores por su reciente desempeño y no por el histórico. Los efectos del incentivo del desempeño actual deben ser mayores porque en lugar de pagar a las personas por un rendimiento que ocurrió hace varios años (y que se incorporó en el salario base) los bonos recompensan solo el más reciente. La desventaja de los bonos es que los empleados los perciben como un pago.
- Pago con base en las aptitudes, el pago basado en las aptitudes, denominado también pago con base en las competencias o con base en el conocimiento establece los niveles de pago sobre la base de las aptitudes que tienen los empleados o el número de trabajos que pueden realizar. Para el personal, el atractivo de los planes de pago basado en las aptitudes es que aumenta la flexibilidad de la fuerza de trabajo y excelencia en sus funciones. Para los colaboradores de una empresa el atractivo de los planes de pago basados en las aptitudes es que incrementan la flexibilidad de la fuerza de trabajo si los empleados son intercambiables es más fácil hacer las asignaciones. El pago con base en las aptitudes también llega a facilitar la comunicación a través de la organización debido a que los individuos entienden más los trabajos de los compañeros.
- Planes de reparto de utilidad, son programas que toman en cuenta a toda la organización, con el propósito de distribuir la compensación basada en ciertas formulas establecidas creadas de acuerdo con la rentabilidad de la empresa. Estos pagos pueden ser en forma directa y en efectivo.

- Planes de prioridad de acciones para los empleados, estos son planes de prestaciones establecidos por las empresas, donde los empleados adquieren acciones de ella, a menudo que los precios están por debajo de los del mercado como parte de sus prestaciones.

En este contexto, la confianza es identificada como un mecanismo de control para permitir que los empleados trabajen juntos de manera más productiva y eficaz (Mayer *et al.*, 1995). Entonces podemos decir que la confianza entre jefe y empleado es necesaria para mejorar el ambiente laboral y también mejorar las interrelaciones entre profesionales para que el trabajo que realizan se desarrolle de manera eficaz y eficiente, y por ende, llegar a las metas y objetivos esperados.

El buen desempeño laboral, es cuando el personal administrativo tiene un buen cumplimiento en la satisfacción de los servicios que brinda la UNA-Puno, a través de las diferentes oficinas, donde cumple con las funciones que tiene la universidad: docencia, investigación y responsabilidad social. Moreno (1994), plantea que los trabajadores satisfechos trabajan más y mejor que los frustrados. El débil desempeño laboral que presenta la población estudiada, se debe también a los conflictos encontrados en la tabla 10, define un 37.2% de la población estudiada indica que los conflictos en las oficinas se deben a las funciones poco claras que emiten los jefes hacia el personal administrativo.

Caciedo (2015) refiere que el conflicto es un parámetro que se maneja en cualquier compañía o institución, y es fundamentado por emociones personales, como el egoísmo, envidia, creencias, posturas, respeto, tolerancia; lo cual desencadena disputas entre diferentes individuos ya sea de la misma área de trabajo o nivel de la misma. Otro aspecto importante en el desempeño laboral que repercute en el clima organizacional es el tipo de funciones que delega el jefe al personal administrativo, en la tabla 11, el 51.4% de las funciones que delega el jefe son “funciones específicas”, De Gonzales y De Maldonado (2007), indican que se debe utilizar diversos indicadores de gestión que sirvan de referencia para gestionar y mejorar la prestación de servicios.

Respecto a la satisfacción laboral, en la tabla 16, el 29.5%, del personal administrativo de la UNA – Puno, se siente “Muy Satisfecho” con las tareas, los objetivos y las funciones que cumplen en sus oficinas y así brindan un servicio de calidad a los usuarios de la universidad.

CONCLUSIONES

En primer lugar, respecto a las características del clima organizacional, se concluye que: El clima organizacional del personal administrativo de la UNA-Puno es inadecuado (estructura, recompensa laboral y relaciones humanas deficientes), para el cumplimiento de la prestación de servicios. Esta situación se expresa:

- En relación a la estructura, el 50.3% de los trabajadores administrativos refieren que hay nepotismo (favoritismo) en el ingreso laboral y acceso a cargos jerárquicos, los cuales pueden ser por razones de familiaridad, amistad y afinidad.
- En el aspecto referido a relaciones humanas, la comunicación entre los jefes y el personal administrativo es regular según el 51.9% de los entrevistados, entre ellos se practica una comunicación vertical de jefe a subordinado con pocas posibilidades de iniciativas y participación en la toma de decisiones.
- En cuanto a la recompensa laboral, un 29% de los entrevistados manifiestan que existe capacitaciones permanentes; sin embargo, el 34.4% indican que los jefes no están considerando acciones que incentiven el mejoramiento de la prestación de servicios al público usuario; por lo tanto, ellos refieren que no existe ninguna acción que los motive para que puedan mejorarla prestación de servicios.

En segundo lugar, los trabajadores administrativos de la UNA-Puno tienen un desempeño deficiente, el mismo que se expresa en el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos:

- El 59,5% del personal administrativo afirma que tiene un grado de compromiso medio con el logro de objetivos, lo cual no interfiere con el cumplimiento de funciones, ya que están se cumplen en el tiempo programado;
- El 33.3% manifiesta que la prestación de servicios a los usuarios es regular ya que los líderes no realizan acciones que les motiven a cumplir con satisfacción, sin embargo, en este contexto, ellos cumple sus funciones de acuerdo a los instrumentos de gestión.

En tercer lugar, el desempeño de los trabajadores y el clima organizacional se asocian directamente, debido a que el ambiente o clima de trabajo inadecuado y deficiente incide



directamente en el desempeño cotidiano de los trabajadores administrativos de la UNA-Puno. Al respecto:

- El 35.5% manifiesta que el conflicto se da a nivel de competencias y funciones ya que estas son poco claras; sin embargo, ellos cumplen con las metas y objetivos en los tiempos establecidos, pues aún con los conflictos, el compromiso de poder cumplir objetivos y metas es superior para el personal administrativo.
- El 76.5% del personal administrativo afirma que no tienen una adecuada forma de comunicación con sus jefes, sin embargo, esto no interfiere con el cumplimiento de tareas y funciones, ya que el 73.8% no se comunica con el jefe pero

RECOMENDACIONES

Primero, dado que el enfoque metodológico cuantitativo adoptado en la investigación, no ha sido posible abordar aspectos o temas que tienen que ver con la sensibilidad social de los trabajadores administrativos, se recomienda que en futuras investigaciones se adopte enfoques metodológicos cualitativos o, en el mejor de los casos, se realice una triangulación metodológica para analizar a profundidad temas referidos a las subjetividades e intersubjetividades de los trabajadores administrativos en las relaciones sociales, políticas y culturales que establecen en su ambiente laboral.

Segundo, es necesario que se incorporen líneas de investigación referidas al estudio de la cultura del patrimonialismo, que históricamente ha venido y viene influyendo negativamente en las formas de gestión y liderazgo de las organizaciones públicas.

Tercero, se recomienda a las autoridades de la UNA, Puno, implementar políticas de capacitación y adiestramiento, a través de talleres y difundir ampliamente la visión, misión y valores institucionales, así como los objetivos, políticas y estrategias de desarrollo, con la finalidad de que los empleados conozcan y las incorporen a sus funciones y responsabilidades, propiciando con ello un clima organizacional adecuado, donde los trabajadores se sientan satisfechos, motivados, valorados y que refuercen su compromiso con su trabajo y con la institución.

Cuarto, se recomienda que la universidad como organización de educación superior, deba contar con un departamento de comunicación que incorpore el área de propaganda, relaciones públicas, publicidad institucional, identidad e imagen corporativa. Asimismo, mejorar la comunicación implementando un buzón de sugerencias para los empleados. A través de esta herramienta los empleados podrán expresar sus inconformidades, inquietudes y sugerencias. Al conocer esta información se podrá dar paso a un dialogo entre directivos y empleados para intercambiar ideas y dar respuesta a las peticiones presentadas, con la finalidad de mejorar el clima organizacional y el desempeño del trabajador y alcanzar los objetivos institucionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Araujo, M. (2009). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones superiores públicas*. Venezuela: Cuicag.
- Acuña, E. (2014). *Jubilación/ Retiro Laboral: Un estudio exploratorio*. Chile: Facultad de economía y negocios.
- Alvarez, T y Caballero, M (1998). *Vendedores de imagen: Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. España: Paidós Ibérica.
- Alvarez, J. (1995). *Modelo hacia un clima organizacional*. Colombia: Universidad del Valle.
- Babbie, E. (1995). *Fundamentos de la investigación social*. México: Internacional Thomson.
- Bittel, L (2000). *Administración de personal*. México: Trillas.
- Bittel, L (2004). *Lo que todo supervisor debe saber*. México: Trillas.
- Bohórquez, F. (2004). *Educación basada en competencias. Ciencias de la Salud*. Colombia: Universidad del Cauca.
- Bohórquez, B. y Vásquez, D. (2002): *Estudio comparativo de la satisfacción del cliente interno con respecto a la calidad del servicio de la gestión de Recursos Humanos en dos empresas de trabajo temporal, ubicadas en el área metropolitana de Caracas*. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello
- Benavides, H. (2002). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá: McGraw – Hill. Colombia
- Bravo, M. E., & Salazar, J. C. (2017). *El Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño del Personal Docente de una Escuela de Educación Básica en Ecuador*. Ecuador: PODIUM
- Benavides, G., León, I., & Rodas, G. (2017). *Evaluación del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de ejecutivos y operarios de la mediana empresa industrial de prendas de vestir del Municipio de San Salvador. Caso ilustrativo* (Doctoral dissertation, Universidad de El Salvador).
- Braians, P y Cronin, T. (1983). *Teoría de la Organización*. Santafé de Bogotá: Norma S.A.

- Caligiore, C y Díaz, T. (2003). Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA.* Venezuela.
- Caligiore, I. (2008). *Clima organizacional y desempeño de los docentes en la Centro Educativo Divino Jesús.* Lima, Perú.
- Castro, M (20023). *Gerencia Social: Herramienta para Administrar mejor la cuestión social.* Perú: Universidad Nacional del Altiplano.
- Caicedo, E. (2015). *La Resolución de Conflictos Laborales: Un verdadero desafío para el área de Talento Humano en las empresas.* Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Cuadra, A. y Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum (Talca)*, 22(2), 40-56.
- Colquitt, J., Lepine, J. y Wesson, M. (2007): *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace.* Mexico: Mc Graw Hill.
- Chambers, M. (1983). *The concise Oxford Dictionary, novena edición.* Londres.
- Chiavenato, I (2000). *Administración de Recursos humanos 5° ed.* Colombia: Mc Graw Hill. Interamericana.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano.* Colombia: Editorial McGraw Hill
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano.:* Editorial McGraw Hill. México
- Chiang. M., Salazar, C. y Núñez, A. (2007). *Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1.*
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999) *El Comportamiento Humano en el Trabajo.* México: McGraw-Hill.
- Davis, K. y Newtrons, J. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo.* México: McGraw – Hill.
- Del Rio-Mendoza, J., Munares-Lovaton, A. y Montalvo-Valdez, H. (2017). *El clima organizacional en trabajadores de un hospital general de Ica.* Revista Médica Panacea.
- De González, M. & de Maldonado, P. (2007). *Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad.* Laurus
- D´vicente, O. (1997). *Desempeño Laboral.* Venezuela: Universidad de Carabobo. Venezuela.

- Driscoll, J.W. (1978). *Academy of Management Journal. Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction.*
- Espejo, R. (1997). *Control y Auditoria como procesos de creación de Confianza.*
- Fernández, M (1991). *Introducción a la gestión (management).* España: Universidad de Valencia
- Fernández, M. (1991). *Introducción a la gestión (management).* Valencia: Universidad Politécnica de Valencia
- Ford, H. (2004). *Evaluación de desempeño por competencias.* Argentina: Revista de la Universidad del Centro Educativo Latinoamericano.
- Fayol, H. y Taylor, W. (1987). *Administración Industrial y General. Principios de la Administración Científica.* Argentina.
- Frías, P. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación.* Santiago.
- Ghiselli, L. (1988). *Administración de Personal.* Traducido por José Real Gutiérrez.
- Gibson, J. (1996). *Comportamiento organizacional.* México: Mc Graw Hill.
- Garrido, C. (2017). *La incidencia del liderazgo y el clima escolar en la satisfacción laboral de los docentes en América Latina. Archivos Analíticos de Políticas Educativas.* Education Policy Analysis Archives.
- Gómez, M (2007). *La comunicación en las organizaciones para mejorar la productividad: El uso de los medios como fuentes informativas en empresas e instituciones andaluzas.* España: Universidad de Málaga.
- Grandas, N. (2016) *La cultura de la confianza como generador de productividad en las organizaciones.* Colombia.
- Galtung, J (1998). *Tras la violencia, 3R: reconstrucción, Reconciliación, Resolución. Afrontando los efectos visibles e invisibles de la guerra y la violencia.* Gernika Gogoratzuz. Bilbao.
- Gomez, G. (2013). *Conflicto en las organizaciones y mediación.* Malaga: Universidad Internacional de Andalucía.
- Gonzales, D. (2008). *Psicología de la Motivación.* La Habana: Ciencias Médicas. Cuba.
- Grozier, M. (1990). *El Actor y el sistema.* Edit. Ediciones Alianza. México.
- Hernández, C. Fernández, C. y Baptista, L. (2006) *Metodología de la investigación.* México: Mc Graw Hill.

- Herrera, E. (2005). *Factores que afectan el Clima Organizacional en una empresa de la industria metal-mecánica* (Tesis Inédita) Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Kramer, R. (1999). Annual Review of Psychology. *Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions*.
- Lewin, K. (1984). *Teoría de la Motivación*. México: Piados.
- Leyton, O. (2011). *La investigación en las ciencias sociales*. México: Trillas.
- Litwin, G. & Stringer, R. (1989). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press.
- López, A., Cárdenas, C. y González, A. (2017). *Diagnóstico de clima organizacional promotor de estrategias gerenciales y de recursos humanos, en una empresa metal-mecánica*. Red Internacional de Investigadores en Competitividad.
- Maish, E. (2004). *Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional*. Lima, Perú: UMSM.
- Martínez, L. (2008). *Clima organizacional y Desempeño laboral orientadas hacia las TIC*. Recuperado de: http://hmart.cl/home/wpcontent/uploads/2011/02/Integraci%C3%B3n_de_tic_instituciones_educativas.pdf. MARTÍNEZ, MARIA DEL CARMEN, (2003) “La Gestión Empresarial” . Edición Díaz de Santos Madrid España 310 446 pp.
- Martínez, Y. (2017). *La motivación como factor determinante en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES) sede Carabobo* (Master's thesis).
- Marín, D & Cuartas, J. (2014). Una revisión a los postulados contingentes y de la co – alineación estratégica. *Teoría de los análisis y diseño organizacional*. Colombia.
- Mayer, R., James, H. y Schoorman, D. (1995). *An integrative model of organizational trust*. Academy of management review.
- Méndez, A. (2006). *Clima organizacional*. Colombia: Universidad del Rosario. Argentina.
- Milkovich, G. & Boudrem, J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill 6.
- Mirás, S. Villoria, E., Álvarez, J., Cotobal, F. y González, L. (2017) *¿Cuál es la satisfacción laboral de los trabajadores que solicitan valoración de puesto de trabajo por motivo de salud?* Revista Enfermería del Trabajo.

- Moreno. C. (2003). *Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicios de vigilancia privada*. España: Universidad Magdalena.
- Naranjo, M.L. (2004). *Enfoque conductista, cognitivas y racional emotivo*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Naranjo, M.L. (2009). *Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Pachas, J., García, L. y Santos (2017). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la organización de usuarios de agua de uso agrícola del Valle de Cañete*.
- Quintero, N., Africano, N., y Faría, E. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago*. Negotium
- Quiroga, D. (2007). *Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali*. Colombia: Univ. Empresa
- Roa, M. (2017). *La comunicación y los efectos en el clima organizacional*. Universidad Militar Nueva Granada
- Robbins, Steve (2004). *Gestión del talento humano*. Madrid, España.
- Robbins, Stephen. (2004). *Comportamiento Organizacional* México: Prentice Hall.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Edit. Pearson Educación. México D.F.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. Edit. Cosegraf México.
- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J. y Cornejo, F. (2011). *Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena*. Salud & Sociedad.
- Salazar, L., Martínez, P. y Quezada, L. (2018). *Análisis de clima organizacional para establecer estrategias que mejoren la efectividad en Súper Centro Comercial el Mirador*. Red Internacional de Investigadores en Competitividad
- Santrock, J (2002). *Psicología de la educación*. Edit. Mc Grow – Hill. México
- Schein. E (1978). *Career Dynamics: Matching individual and organizational need*. EE UU: Addison – Wesley Publishing Company. Estados Unidos.
- Segredo A., García, A., León, P. y Perdomo, I. (2017). *Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual*. Infodir (Revista de Información para la Dirección en Salud).
- Sum, Monica I. (2015). *Motivación y desempeño*. Edit. Facultad de Humanidades de la Univesidad Rafael Landívar. Guatemala.



- Uría, D. (2008). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andes CIA de la Ciudad de Ambato*. Ecuador.
- Vásquez, C. (2012). *Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas*. Perú
- Vázquez, R. y Guadarrama, J. (2001). *El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior*. Tiempo de educar.
- Weber, M (1991). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. México: La ed de Jonas.
- Weber, M. (1947). *The teory of social and economic organization*. EE. UU: Free Press. New York.



ANEXOS

Anexo 1. Encuesta dirigida al personal administrativos de la UNA-Puno

ENCUESTA

La presente encuesta tiene como fin recabar información valiosa, como parte de la **investigación TITULADA “CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNA PUNO 2016-2017”**. Cabe recalcar que la encuesta tiene carácter de confidencialidad.

I. CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO

1. Sexo

- a) Femenino
- b) Masculino

2. Estado civil

- a) Soltero
- b) Casado
- c) Conviviente
- d) Divorciado
- e) Viudo

3. Edad

- a) 18-25 años
- b) 26-30 años
- c) 31-35 años
- d) 36-40 años
- e) 41- a mas

4. Grado de Instrucción

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Técnico
- d) Superior completo
- e) Superior incompleto

5. Ocupación

- a) Directivos
- b) Funcionarios
- c) Trabajadores profesionales
- d) Trabajadores auxiliares

e) Trabajadores técnicos

6. Ingreso mensual

- a) 850-1300
- b) 1301- 2000
- c) 2000 a mas

7. Tiempo que labora

- a) Menos de 5 años
- b) 5 a 10 años
- c) 11 a más años

II. CLIMA ORGANIZACIONAL:

8. ¿En qué porcentajes se cumplen las reglas que están amparadas en el MOF Y ROF?

- a) 100%
- b) 70%
- c) 50%
- d) 30%

9. ¿Las reglas que están amparadas en el MOF y ROF considera que apuestan por un buen rendimiento laboral?

- a) Si
- b) No

¿Por qué?

10. ¿Cómo considera usted el trato que recibe de su jefe inmediato?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

11. ¿Cómo califica la normatividad interna que rige las funciones y actividades del área que usted desempeña?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

- 12. ¿Cuán adecuados son los mecanismos de jerarquía de los jefes inmediatos en el área que usted desempeña?**
- a) Muy bueno
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Malo
- 13. ¿Cómo se da la selección del personal en la oficina o unidad donde usted labora?**
- a) Concurso publico
 - b) Concurso interno
 - c) Sugerencia del jefe inmediato
 - d) Otros
- 14. ¿Considera usted que los directivos y funcionarios prefieren seleccionar al recurso humano más idóneo para cada puesto de trabajo?**
- a) A veces
 - b) Siempre
 - c) Ocasionalmente
- 15. ¿Conoce usted casos de nepotismo (favoritismo) en la selección del personal?**
- a) Si
 - b) No
- ¿Por qué?
- 16. ¿Considera usted que los directivos y/o funcionarios tienen ética al momento de la selección del personal?**
- a) Si
 - b) No
- ¿Por qué?
- 17. ¿Qué tipo de recompensas o incentivos recibe usted en el trabajo que realiza?**
- a) Materiales
 - b) Simbólicas
 - c) Otros
- 18. ¿Considera usted que si tiene un buen trabajo recibe un mejor reconocimiento?**
- a) Si

b) No

¿Por qué?

19. ¿Qué tipo de recompensas y/o incentivos recibe usted?

- a) Horarios flexibles
- b) Viajes (estudio, investigación)
- c) Regalos
- d) Monetarios

20. ¿Considera usted que la comunicación con su jefe inmediato es adecuada para el logro de metas y objetivos?

a) Si

b) No

¿Por qué?

21. ¿Cómo evalúa usted la comunicación con sus compañeros de trabajo?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Deficiente

22. ¿Cómo se da la comunicación con su jefe inmediato?

- a) Horizontal
- b) Vertical

23. ¿Qué tipo de conflictos existen en su área laboral? ¿O en su oficina?

- a) Personales
- b) Grupales
- c) Jerarquía(poder)
- d) Responsabilidades poco claras

24. ¿Cómo considera usted el trabajo que realiza su jefe inmediato para mejorar los conflictos?

- a) Buena
- b) Regular
- c) Mala

25. ¿Considera usted que su trabajo lo realiza en un buen ambiente físico?

a) Si

b) No



¿Por qué?

26. ¿Considera que el ambiente físico donde realiza sus actividades laborales es adecuado?

- a) Si
- b) No

¿Por qué?

III. DESEMPEÑO LABORAL

27. ¿Considera usted que su cumplimiento con sus metas y objetivos en su oficina son positivos?

- a) Alto
- b) Medio
- c) Bajo

28. ¿Qué acciones impulsan sus jefes para entregar servicios de calidad?

- a) Capacitación permanente
- b) Intercambio de experiencias
- c) Pasantías
- d) Otros
- e) Ninguno

29. ¿Cree usted que en su oficina dónde labora cumple con los objetivos y metas?

- a) Sí
- b) No

GRACIAS.



Anexo 2. Ficha de observación

Ficha de observación al personal administrativo de la UNA-PUNO

La presente ficha de observación tiene como fin recabar información valiosa, como parte de la **investigación TITULADA “CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNA PUNO 2016-2017”**.

Caracterización del estudio:

- ✓ Hora de entrada del personal administrativo:
- ✓ Hora de salida del personal administrativo:
- ✓ Permanencia en las oficinas del personal administrativo:

Anexo 3. Figuras referentes a la prueba de hipótesis del clima organizacional y desempeño laboral

Figura 1. UNA- Puno: Autovaloración del desempeño laboral según comunicación con los compañeros de trabajo.

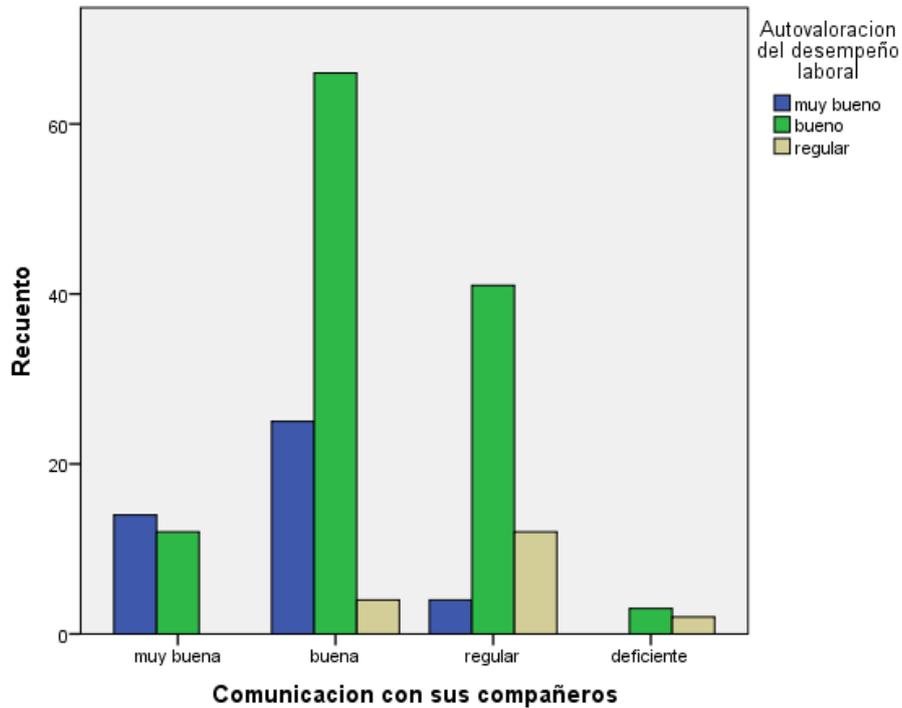


Figura 2. UNA 2017: Satisfacción con el trabajo que realiza según recompensas que percibe el personal administrativo Nacional del Altiplano 2017

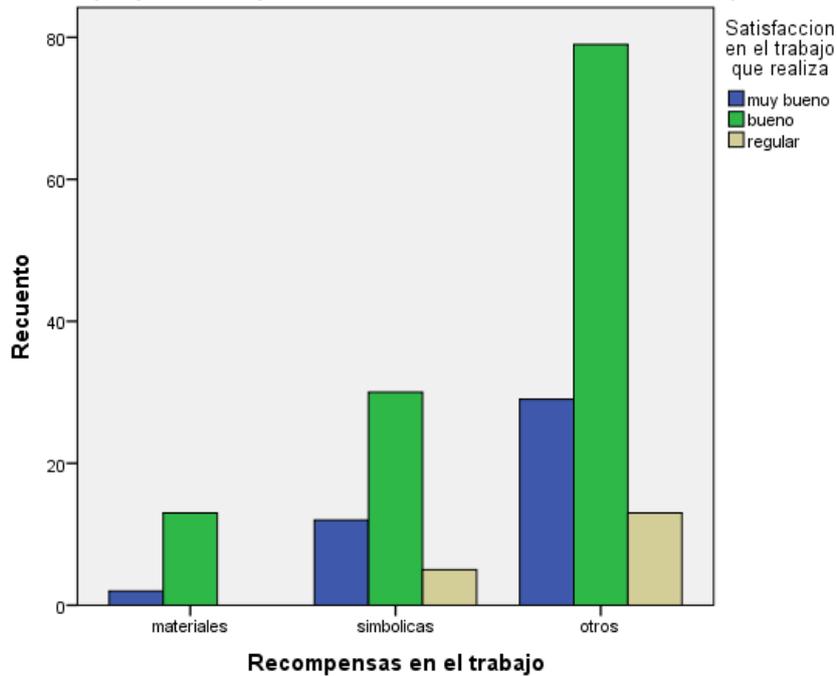


Figura 3. UNA-Puno: Conflictos que se producen en la oficina según cumplimiento de metas y objetivos

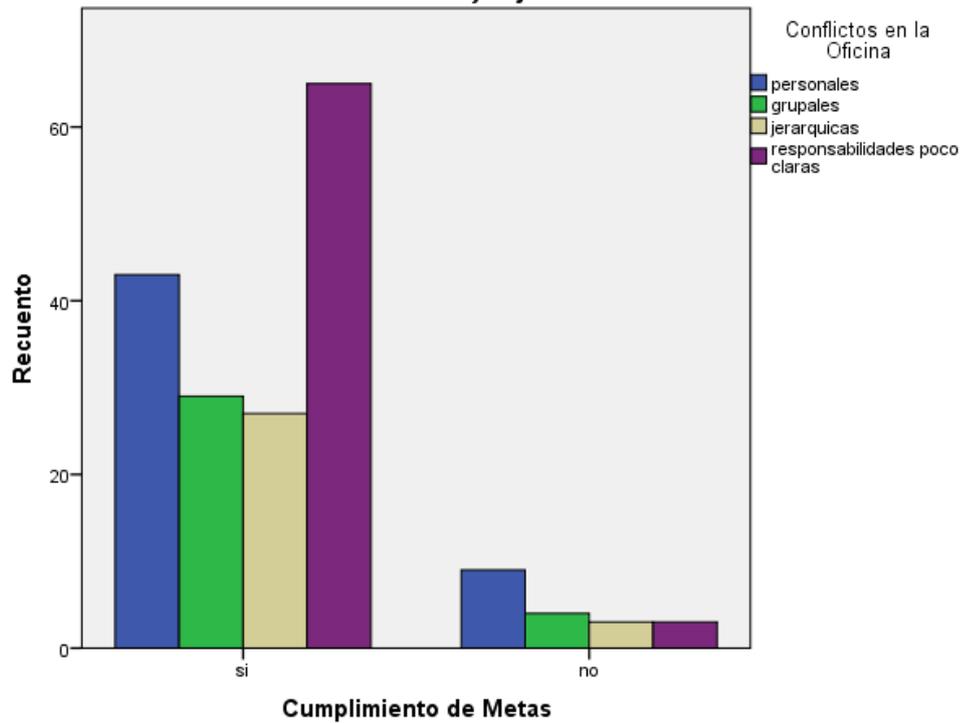


Figura 4. UNA-Puno: Satisfacción con el trabajo que realiza según estructura jerárquica

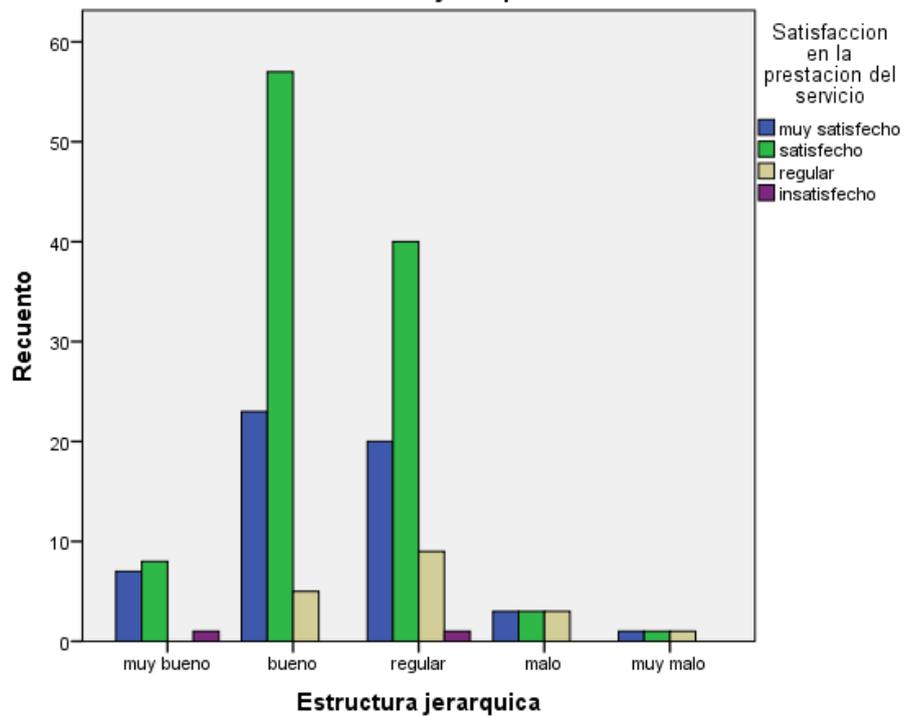


Figura 5. UNA-Puno: Nepotismo según proceso de selección del personal administrativo.

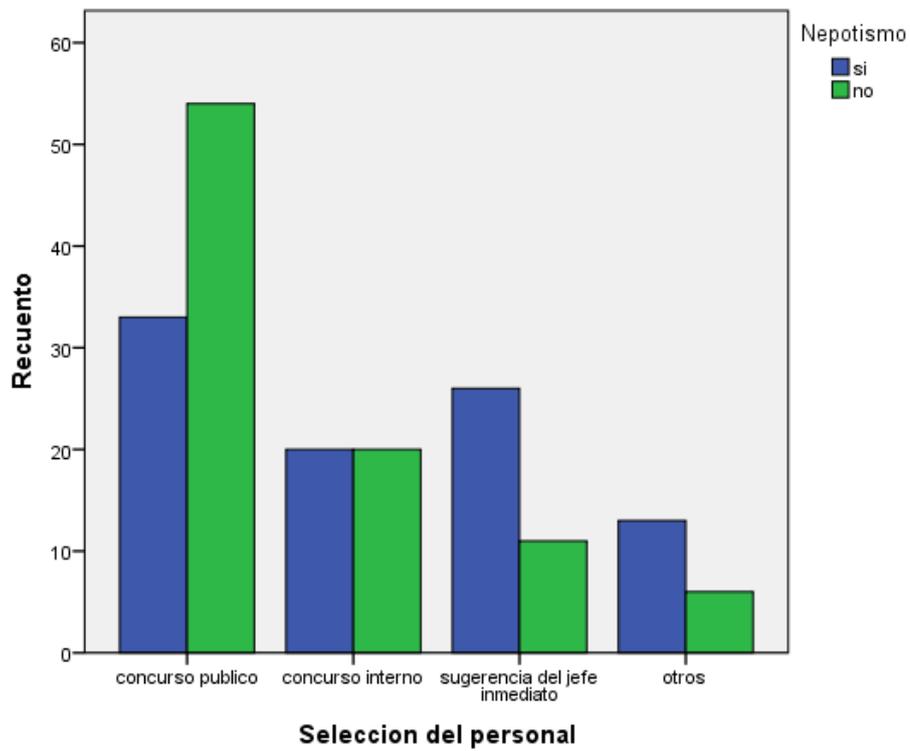
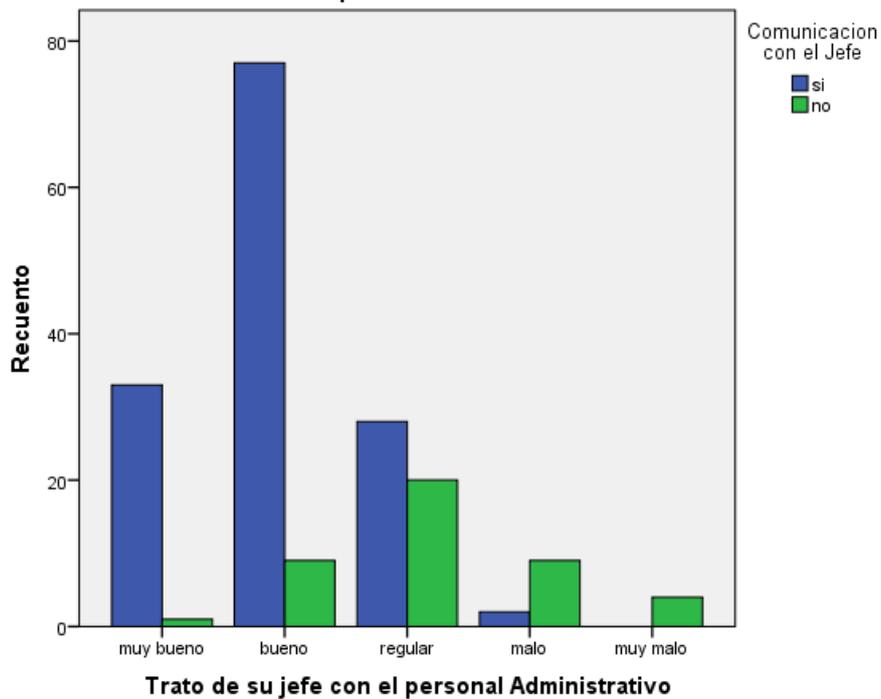


Figura 6. UNA-Puno: Comunicación con su jefe según el trato de los jefes al personal administrativo.



Anexo 4. Prueba estadística de hipótesis

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	33.263 ^a	9	0.000
N de casos válidos	183		

a. 8 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,05.

Fuente: Resultados obtenidos del paquete estadístico SPSS 22



DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo Maritza Castro Távora
identificado con DNI 03615229 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional, Programa de Segunda Especialidad, Programa de Maestría o Doctorado
Ciencias Sociales, Gestión Pública y Desarrollo Territorial

informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación denominada:
“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
LA UNA - PUNO: 2016 - 2017

27

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

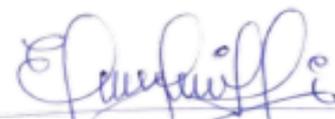
Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

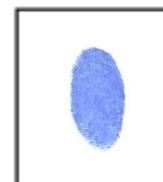
Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a las disposiciones legales vigentes y a las sanciones correspondientes de igual forma me someto a las sanciones establecidas en las Directivas y otras normas internas, así como las que me alcancen del Código Civil y Normas Legales conexas por el incumplimiento del presente compromiso

Puno 10 de Octubre del 2023

X


FIRMA (obligatoria)
Maritza Castro Távora



Huella



Universidad Nacional
del Altiplano Puno



Vicerrectorado
de Investigación



Repositorio
Institucional

AUTORIZACIÓN PARA EL DEPÓSITO DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Por el presente documento, Yo Maritza Castro Távora
identificado con DNI 03615229 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional, Programa de Segunda Especialidad, Programa de Maestría o Doctorado

Ciencias Sociales, Gestión Pública y Desarrollo Territorial

informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación denominada:

“ CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE

LA UNA - PUNO: 2016 - 2017 ”

para la obtención de Grado, Título Profesional o Segunda Especialidad.

Por medio del presente documento, afirmo y garantizo ser el legítimo, único y exclusivo titular de todos los derechos de propiedad intelectual sobre los documentos arriba mencionados, las obras, los contenidos, los productos y/o las creaciones en general (en adelante, los “Contenidos”) que serán incluidos en el repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

También, doy seguridad de que los contenidos entregados se encuentran libres de toda contraseña, restricción o medida tecnológica de protección, con la finalidad de permitir que se puedan leer, descargar, reproducir, distribuir, imprimir, buscar y enlazar los textos completos, sin limitación alguna.

Autorizo a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno a publicar los Contenidos en el Repositorio Institucional y, en consecuencia, en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, sobre la base de lo establecido en la Ley N° 30035, sus normas reglamentarias, modificatorias, sustitutorias y conexas, y de acuerdo con las políticas de acceso abierto que la Universidad aplique en relación con sus Repositorios Institucionales. Autorizo expresamente toda consulta y uso de los Contenidos, por parte de cualquier persona, por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales de autor y derechos conexos, a título gratuito y a nivel mundial.

En consecuencia, la Universidad tendrá la posibilidad de divulgar y difundir los Contenidos, de manera total o parcial, sin limitación alguna y sin derecho a pago de contraprestación, remuneración ni regalía alguna a favor mío; en los medios, canales y plataformas que la Universidad y/o el Estado de la República del Perú determinen, a nivel mundial, sin restricción geográfica alguna y de manera indefinida, pudiendo crear y/o extraer los metadatos sobre los Contenidos, e incluir los Contenidos en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

Autorizo que los Contenidos sean puestos a disposición del público a través de la siguiente licencia:

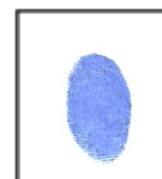
Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

En señal de conformidad, suscribo el presente documento.

Puno 10 de Octubre del 2023

X

FIRMA (obligatoria)
Maritza Castro Távora



Huella