

**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



Clima organizacional y desempeño en colaboradores administrativos de  
la Universidad Nacional de Frontera-Sullana-2017

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN**

Autora:

Ávila Ludeña, Blanca Lourdes

Asesor:

Dr. Cruz Cruz, Oscar Porfirio

Sullana - Perú

2017

## 1. Palabras clave

**Tema** : Clima organizacional y desempeño

**Especialidad** : Administración

### Línea de investigación

<b>Universidad</b>	Universidad San Pedro
<b>Facultad</b>	Ciencias Económicas y Administrativas
<b>Área OCDE</b>	5. Ciencias Sociales
<b>Subarea</b>	5.2 Economía y Negocios
<b>Disciplina</b>	Negocios y Management

### Keywords

**Topic** : Organizational Climate and Performance

**Specialty** : Administration

### Lines of investigation

<b>University</b>	San Pedro University
<b>Faculty</b>	of Economic and Administrative Sciences
<b>OECD area</b>	5. Social Sciences
<b>Subarea</b>	55.2 Economy and Business
<b>Discipline</b>	Business and Management

## **2. Título**

**Clima organizacional y desempeño en colaboradores administrativos de la  
Universidad Nacional de Frontera-Sullana-2017**

### 3. Resumen

El presente trabajo de investigación buscó describir cómo el Clima Organizacional incide en el desempeño de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional de Frontera Sullana-2017, la misma que correspondió a un estudio no experimental transversal puesto que se centró en analizar las variables en estudio y transversal debido a que la recolección de datos fue en un sólo momento y en un tiempo único. Se utilizó la técnica de la encuesta donde se aplicó un cuestionario estructurado a los 43 colaboradores administrativos de la UNF, donde se encontró; que en un 76.74% la UNF se encuentra bien organizada en función a los estatutos que la rigen, lo que evita duplicidad de funciones; en un 76.75% se encuentran bien definidas las reglas las mismas que están en los documentos normativos, permitiendo el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades en dicha casa de estudio; asimismo en un 34.88% el estilo de liderazgo que ejerce los directivos de la UNF es democrático; en un 60.47% su jefe inmediato ejerce influencia sobre los trabajadores, induciéndolos a que desarrollen cada día mejor su trabajo y en un 74.41% lo identifican como un líder de los trabajadores y modelo a seguir para mejorar su desempeño, es decir el liderazgo ejercido influye de manera positiva en el desempeño de los colaboradores de la empresa; por otro lado en un 62.80% se trata con igualdad a todos los trabajadores administrativos lo que genera un ambiente laboral agradable. Recomendamos que la Oficina de recursos humanos deberá difundir constantemente los documentos normativos a todos los colaboradores administrativos de la UNF para alcanzar un desempeño efectivo en beneficio de la institución y de los trabajadores de la misma; asimismo los directivos de esta casa de estudios deberán implementar un plan de mejora del clima organizacional (ver anexo N°04) que permita alcanzar un óptimo desempeño por parte de todos los miembros de esta institución.

---

**Palabras claves: Clima organizacional y desempeño**

#### 4. Abstract

This research aimed to describe how the Organizational Climate influences the performance of the administrative staff of the National University of Frontera Sullana-2017, which corresponded to a non-experimental cross-sectional study since it focused on analyzing the variables under study and transverse because the data collection was in a single moment and in a unique time. We used the survey technique where a structured questionnaire was applied to the 43 administrative staff of the UNF, where it was found; that in 76.74% the UNF is well organized according to the statutes that govern it, which avoids duplication of functions; in 76.75% are well defined the same rules that are in the normative documents, allowing the fulfillment of their obligations and responsibilities in said house of study; likewise in 34.88% the style of leadership exercised by the UNF directors is democratic; in 60.47% its immediate boss exerts influence on the workers, inducing them to develop each day better their work; and 74.41% identify him as a leader of the workers and model to follow to improve their performance, ie the leadership exercised influences in a positive way the performance of employees of the company, On the other hand, 62.80% is treated equally to all administrative workers, which generates a pleasant working environment.

We recommend that the Human Resources Office should constantly disseminate normative documents to all UNF administrative staff in order to achieve effective performance for the benefit of the institution and its employees;. Likewise, the managers of this study house should implement a plan to improve the organizational climate (see Annex N ° 04) that will allow an optimum performance by all members of this institution.

---

**Keywords: Organizational Climate and Performance**

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
Palabras claves	i
Título	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Índice general	v
Índice de tablas	vi
Introducción	01
Antecedentes y fundamentación científica	01
Justificación	20
Problema	20
Conceptuación y operacionalización de las variables	21
Hipótesis	24
Objetivos	24
Metodología	24
Resultados	26
Análisis y discusión	59
Conclusiones y recomendaciones	66
Referencias bibliográficas	69
Anexos	72

## Índice de tablas

<b>Tabla N° 01.</b> La UNF se encuentra bien organizada en función a los estatutos que la rigen, lo que evita duplicidad de funciones.	26
<b>Tabla N° 02.</b> Conoce cómo está organizada la UNF y la estructura organizacional de la misma.	27
<b>Tabla N° 03.</b> Se encuentran bien definidas las reglas dentro de la UNF las mismas que están en los documentos normativos.	28
<b>Tabla N° 04.</b> Conoce los procedimientos administrativos establecidos por la UNF, lo que le permite hacer mejor su trabajo.	29
<b>Tabla N° 05.</b> Las normas establecidas por la UNF se las dan a conocer a todos los trabajadores	30
<b>Tabla N° 06.</b> Considera que los trámites que se realizan en la UNF son atendidos de manera efectiva.	31
<b>Tabla N° 07.</b> Considera que los directivos de la UNF ejercen políticas democráticas con todo el personal administrativo, al momento de tomar decisiones.	32
<b>Tabla N° 08.</b> Su jefe inmediato de la UNF ejerce influencia sobre los trabajadores, induciéndolos a que desarrollen cada día mejor su trabajo.	33
<b>Tabla N° 09.</b> Existen adecuados canales de comunicación entre los directivos y trabajadores de la UNF lo que les permite realizar su trabajo con mayor facilidad.	34
<b>Tabla N° 10.</b> Qué estilo de liderazgo ejerce los directivos de la UNF.	35
<b>Tabla N° 11.</b> La comunicación que se da dentro de la UNF es de acuerdo a la jerarquía existente dentro de la organización.	36
<b>Tabla N° 12.</b> Los trabajadores de la UNF se sienten identificados con su jefe inmediato realizando su trabajo con mucho mas esmero.	37
<b>Tabla N° 13.</b> Identifica a su jefe inmediato de la UNF, como un líder de los trabajadores y modelo a seguir para mejorar su desempeño.	38
<b>Tabla N° 14</b> Existe buena comunicación entre todos los miembros de la UNF lo que le motiva a trabajar con esmero.	39
<b>Tabla N° 15.</b> Los trabajadores administrativos de la UNF participan en todas las actividades programadas con el propósito de integrarse y reforzar sus capacidades.	40

<b>Tabla N° 16.</b> Se realizan actividades de esparcimiento en la UNF, que le permiten socializar con sus compañeros de trabajo demostrando una actitud proactiva.	41
<b>Tabla N° 17.</b> Percibe un buen ambiente de trabajo en la UNF, lo que le permite lograr los objetivos organizacionales.	42
<b>Tabla N° 18.</b> Existe trabajo en equipo en las actividades encargadas por los directivos de la UNF lo que permite alcanzar los resultados deseados.	43
<b>Tabla N° 19.</b> Existe cooperación entre los trabajadores administrativos de la UNF comprometiéndose todos por sacar adelante a la institución.	44
<b>Tabla N° 20.</b> Los trabajadores administrativos de la UNF se encuentran en la capacidad de resolver situaciones problemas solos de manera que promueven el desarrollo de la institución.	45
<b>Tabla N° 21.</b> Los trabajadores administrativos de la UNF desarrollan sus actividades con ética de acuerdo a sus principios morales.	46
<b>Tabla N° 22.</b> Los trabajadores administrativos de la UNF tienen un comportamiento adecuado acorde a los requerimientos de la institución.	47
<b>Tabla N° 23.</b> La UNF implementa estrategias que permite que los trabajadores alcancen mayor productividad en su trabajo y así logre alcanzar los objetivos de la institución.	48
<b>Tabla N° 24.</b> Realiza sus labores con efectividad demostrando un buen desempeño dentro de la UNF	49
<b>Tabla N° 25.</b> Se siente comprometido con las actividades encomendadas en beneficio de la UNF.	50
<b>Tabla N° 26.</b> Pone en prácticas todas sus habilidades en la UNF para lograr un mejor desempeño día a día.	51
<b>Tabla N° 27.</b> Se brindan reconocimientos por el trabajo realizado en la UNF, como parte de la motivación de la institución.	52
<b>Tabla N° 28.</b> Se brinda una remuneración justa y equitativa a todos los trabajadores administrativos de la UNF en función a su desempeño realizado.	53
<b>Tabla N° 29.</b> Se trata con igualdad a todos los trabajadores administrativos de la UNF lo que genera un ambiente laboral agradable.	54
<b>Tabla N° 30.</b> Participa con entusiasmo en las actividades de la UNF como muestra de identificación con la institución.	55

<b>Tabla N° 31.</b> Los trabajadores de la UNF son honestos dentro de la institución lo que genera un ambiente saludable dentro de la organización	56
<b>Tabla N° 32.</b> Como califica el clima organizacional de su institución en cuanto a los factores siguientes	57
<b>Tabla N° 33.</b> Como califica el desempeño de los colaboradores de su institución en cuanto a los factores siguientes	58

## **5. Introducción**

### **5.1. Antecedentes y fundamentación científica.**

Quispe (2015)... “En relación al objetivo general, determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral, en la tabla 12 la evidencia estadística de correlación es de 0.743, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor  $<0.05$ ”... El clima organizacional incluye factores como la motivación, comunicación, toma de decisiones que influyen en el desempeño laboral lo que hace importante el estudio de estas variables.

Huamani (2015)... “El clima organizacional del personal de conducción de trenes del metro de lima, línea 1 es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral”... y ...” El desempeño laboral del personal de conducción del metro de lima, línea 1, es adecuada al perfil del puesto, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente. Pero carece de una evaluación de desempeño con las competencias de acuerdo a sus funciones”... Al respecto, considero que el clima organizacional es adecuado dentro de las organizaciones si se trabaja con las variables acertadas y se complementa con el trabajo en equipo.

Uría (2011)... “Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda”... y ... “El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario”... Al existir un clima organizacional inadecuado repercute en la satisfacción de los trabajadores los que se ve reflejado en el mal desempeño laboral y por tanto perjudica a la empresa y a los integrantes de la misma.

Panta (2015)... “Se evidencia que no existe influencia significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la plana docente del Consorcio Educativo Talentos de la ciudad de Chiclayo; como lo muestra la teoría científica seleccionada en nuestro marco teórico, un adecuado clima organizacional lleva de la mano el desempeño laboral de los docentes. Se tiene en claro los objetivos de la institución educativa, el trato al docente y aprendizajes necesarios para los estudiantes, así como el desarrollo de un estilo de liderazgo del director para el logro de objetivos. El nivel de Clima Organizacional, respecto al Desempeño Laboral del Consorcio Educativo Talentos es bajo ( $r= 0.117$ )”... El desempeño depende del clima organizacional de la empresa lo demuestra en esta investigación que al no existir un adecuado clima laboral existe disconformidad y por lo tanto el desempeño es el no deseado.

Barriga (2016)... “Encontramos que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es buena de 0,755 y el p\_ valor es de 0,001 por lo tanto vemos que existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05 motivo por el cual se rechaza la hipótesis Nula y se acepta la hipótesis alterna que sugiere que el clima organizacional se relaciona con la desempeño docente en la Universidad “Jaime Bausate y Meza”. Jesús María. Lima 2016. Validándola.”... El clima organizacional estudiado desde la cultura, diseño y talento humano se puede visualizar la relación con el desempeño de los trabajadores.

Quintero, Africano y Faría (2008)... “De acuerdo con los resultados obtenidos se puede destacar que el personal está parcialmente motivado ya que a pesar de que obtienen beneficios como parte de reconocimiento de su buena labor, el pago otorgado por la empresa no es muy bueno ya que no cumple con las expectativas de los mismos, con esto se considera que el aspecto económico sigue siendo importante para incrementar e impulsar la motivación del personal de la organización”... Un elemento del clima organizacional es la motivación que permite que los trabajadores se sientan motivados a realizar su trabajo con satisfacción y se convierten en productivos para la empresa a través de su mejor desempeño.

Cortés (2009)... “El clima organizacional general en el hospital Dr. Luis F. Nachón es no satisfactorio”... y...”que existe preocupación de los directivos para la comprensión del trabajo por parte del personal; que la distribución del trabajo es organizada”... El clima organizacional está relacionado con el trabajo que realizan los trabajadores dependiendo de cómo es percibido por los mismos.

Sum (2015)... “Según los resultados obtenidos de la presente investigación determina que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango”... y ... “El desempeño laboral de los colaboradores se logró observar a través de la escala de Likert, que se les aplicó a los colaboradores de la empresa, las notas obtenidas de cada ítem fueron la mayoría favorables para la investigación y estadísticamente los resultados se encuentran dentro de la significación y su fiabilidad”... El desempeño laboral está relacionado con factores como la motivación, la que influye en el trabajo que realizan los trabajadores llevando a un desempeño con mayor efectividad.

Hernández y Rojas (2011)... “La medición de clima laboral permite conocer las percepciones de los empleados acerca de las variables que más inciden en su comportamiento, lo que se refleja en su desempeño, es decir que permite saber cómo esas percepciones y/o representaciones hacen que los individuos se comporten o reaccionen de una determinada manera”... Conocer el clima laboral de una organización permite detectar aspectos débiles que puedan estar afectando el desarrollo de las actividades de los trabajadores.

Rivas (2009)... “Según la autopercepción del grado de satisfacción y el nivel de desempeño que tienen los docentes se encontró una relación positiva en grado bajo. El grado de satisfacción laboral encontrado fue entre satisfechos y muy satisfechos. Los docentes se autopercebieron en un nivel de desempeño entre bueno y excelente”... El desempeño laboral está relacionado con la satisfacción, y la forma cómo es percibida por los trabajadores de la empresa, de ser algo positivo traerá consigo un trabajo mucho más efectivo.

## CLIMA ORGANIZACIONAL

### Concepto

Robbins (1999)... “en un intento por delimitar el concepto de clima lo define como la personalidad de la organización y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas”...

Chiavenato (2000)... “por su parte, considera que el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización”...

Goncalves (2000)... “sustenta que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”...

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico

Méndez (2006)... “Manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno”...

Álvarez (1995)... “define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad”...

García (2003) representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras

### **Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez**

García, M. y Zapata D., A. (2008)... “Este modelo es una actualización, adaptación y complementación del modelo elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño, llevado a cabo por los docentes Álvaro Zapata Domínguez Phd. Y Mónica García Solarte M.B.A”...

El objetivo de este modelo y su diagnóstico, es identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento. Según García y Zapata (2008) el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.

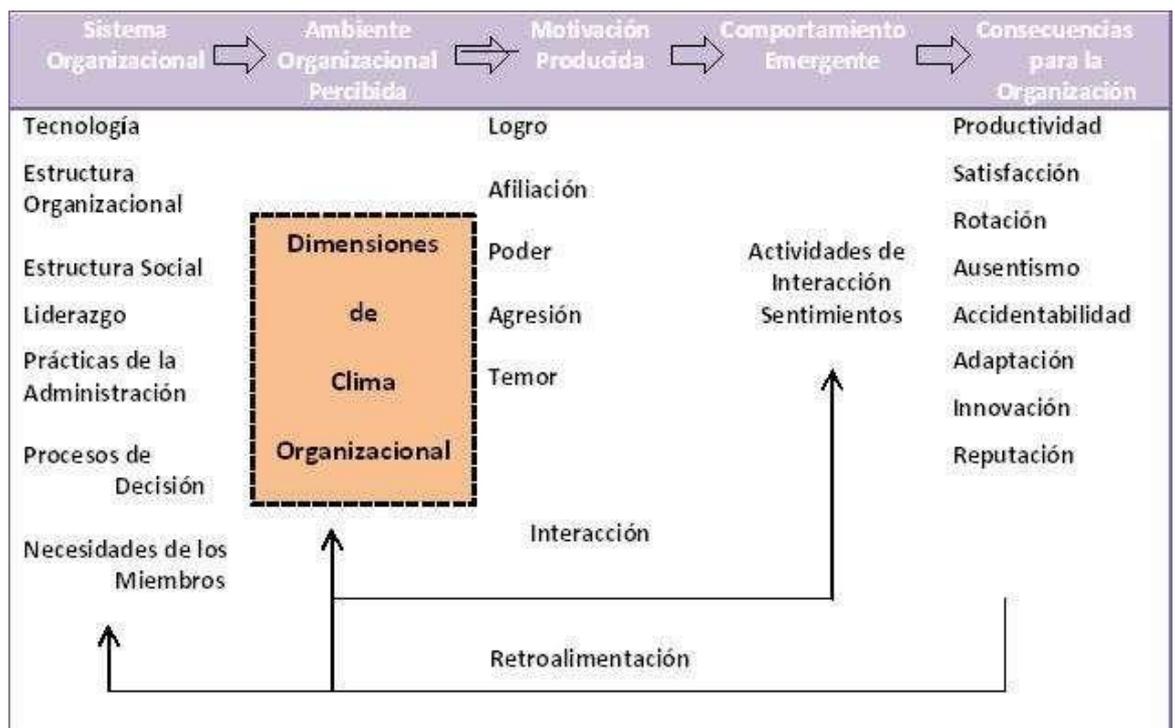
El instrumento es un formulario que consta de 27 dimensiones: Misión; Plan Estratégico de Desarrollo, Estructura Organizacional, Comunicación Participativa, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Inducción y Capacitación, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Evaluación del Desempeño, Autoevaluación, Socialización Balance Vida-Trabajo, Ética, Normas, Procesos y Procedimientos, Libre Asociación, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo en Equipo e Información.

Este instrumento facilita la obtención de un perfil de diagnóstico sobre el estado general del clima de la organización a través de un promedio de los resultados de los factores. También, permite determinar el grado de dispersión de las respuestas, las diversas causas en la variación de los factores y las soluciones para mejorar cada factor al utilizar la desviación estándar y la frecuencia de aparición respectivamente.

### Enfoques y modelos sobre clima organizacional

A. Litwin y Stinger: Brunet (2004)... “proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.

Figura 1. Modelo de Litwin y Stinger de Clima Organizacional



El modelo describe que el sistema organizacional está conformado por tecnología, estructura organizacional, estructura social, liderazgo, prácticas de la administración, procesos de decisión y necesidades de los miembros, lo anterior genera un ambiente dentro de la organización, se produce una motivación y se va a dar un comportamiento emergente y va a crear consecuencias para la organización tales como la productividad, la satisfacción, la rotación, el ausentismo, la accidentabilidad, adaptación, innovación y reputación.

El clima organizacional es un factor que tiene que ver con los objetivos de la empresa, como la estructura organizacional; el liderazgo y los procesos de decisión. Por ello la evaluación del clima organizacional es necesaria para identificar la forma en que se percibe a la organización. Las propiedades del sistema organizacional generan subclimas al interior de las organizaciones, repercutiendo en la motivación y el comportamiento de los miembros de la organización, reflejándose en la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, y demás consecuencias para la misma.

- *Estructura organizacional.*

Quispe (2015) Entendemos por estructura organizacional a la distribución, división, agrupación y coordinación formal de las tareas en los diferentes puestos en la cadena administrativa y operativa, donde las personas influyen en las relaciones y roles para el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades en la organización. Por otro lado, con una estructura organizacional, una organización adquiere forma y figura, con lo cual se pretende lograr los objetivos, cumplir planes y efectuar los controles internos.

### Manuales Organizacionales

Torres J. (2015) Los manuales organizacionales son documentos normativos e instructivos en los que se procura describir y explicar, detallada y objetivamente, cómo está organizada una institución y cómo debe operar para lograr eficacia y eficiencia. En estos documentos se establecen funciones, procesos, puestos, procedimientos, políticas y/instrucciones sobre temas específicos. Al explicar el

diseño y modus operandi de las diversas unidades orgánicas que constituyen la organización. Puede decirse que los manuales son el complemento natural de los organigramas.

#### Manual de Procedimientos

Rendon y García (2007). Acto, método o manera de proceder en algunos procesos, ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.

#### B. Modelo de Schneider y Hall: Goncalves (2000)

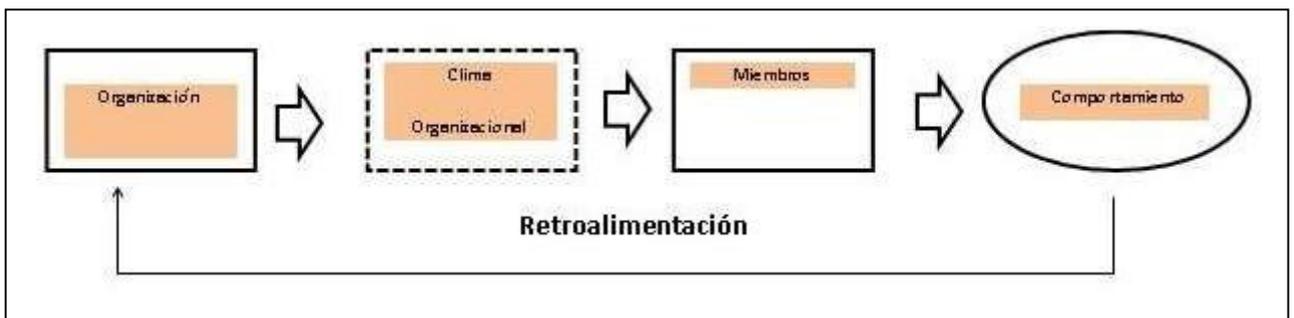
Figura 2. Modelo de Schneider y Hall de Clima Organizacional



En el modelo participan factores organizacionales que afectan a los miembros en su comportamiento.

El modelo define el comportamiento que tienen los miembros de una organización sin que éste sea una resultante de los factores organizacionales existentes. El análisis del clima organizacional permitirá detectar los factores que inciden en el ambiente laboral y las percepciones que existen dentro de la organización así como las relaciones existentes dentro de la empresa.

Figura 3. Modelo de Schneider de Clima Organizacional



Dentro de la organización se genera un clima organizacional que afecta a los miembros en su comportamiento y esto permite una retroalimentación con la finalidad de que el clima mejore. Es un ciclo.

C. Teoría del Clima Organizacional de Likert: : Goncalves (2000)... “La teoría de clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables representan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. Es importante destacar que la motivación y el desempeño de los trabajadores tienen que ver con el ambiente laboral que existe dentro de la organización y que los factores extrínsecos e intrínsecos no influyen directamente sobre la misma sino sobre cómo perciben estos factores los trabajadores de una organización

D. Robbins y su postulación: Goncalves (2000)

Figura 4 Modelo de Clima Organizacional de Robbins



Dentro de la organización existen factores internos y la van afectar factores externos que van a conformar el clima organizacional.

Este modelo resalta que las percepciones que tengan los trabajadores sobre los factores externos e internos no es el resultado de su comportamiento sino que depende en gran medida de las relaciones, actividades, interacciones y una serie de experiencias que cada miembro tenga de la organización.

- E. Según la teoría del Value Profit Chain: Goncalves (2000)... “Los empleados motivados, leales y productivos transmiten un valor a los clientes que, a su vez, lo demuestran convirtiéndose en compradores leales y haciendo de embajadores de la empresa. Todo esto se traduce finalmente en resultados financieros excelentes con los que la organización podrá vincular aún más al trabajador (Heskett, Sasser y Schlesinger, 2003). El planteamiento fundamental del Value Profit Chain se basa en el intercambio de valor en un contexto de relaciones duraderas. Para conservar estas relaciones, la organización no sólo recibe, sino que también ofrece algo a cambio. El valor que proporciona la organización al empleado mediante un salario justo, formación relevante, un ambiente laboral agradable, etc., le motiva y le hace más fácil suministrar un valor al cliente. Cuando el cliente está muy satisfecho, la satisfacción se convierte en un comportamiento de comprador y embajador leal.

- F. Modelo de Heskett, Sasser & Schlesinger (2003)... “Los autores mencionan que las organizaciones necesitan centrarse en lo siguiente:
1. Inspira, por su ilusión, a otros empleados;
  2. Sugiere ideas para nuevos productos y/o servicios;
  3. Sugiere ideas para mejorar la actual prestación de servicios;
  4. Procura que los clientes estén muy satisfechos y que demuestren un comportamiento de "embajador de la organización";
  5. Atrae buenos clientes
  6. Atrae, a través de sus recomendaciones, nuevos empleados buenos
  7. Proporciona producción y facturación;
  8. Transmite conocimientos;
  9. Transmite la cultura de la organización.

### **Factores que influyen en el clima organizacional**

Corichi, Hernández y García (2013)... “Los diferentes factores que influyen y determinan el ambiente laboral de una organización se conforman por cuestiones internas y externas a ellos siendo piezas claves para el éxito de una empresa, porque condicionan las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores tal es el caso del liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, las relaciones interpersonales y motivación, los cuales se describen a continuación:

- a). *Liderazgo*: Es un aspecto muy importante de la administración, pero no lo es todo. El éxito de una organización depende fundamentalmente de la calidad del liderazgo, pues es el líder quien frecuentemente dirige hacia la consecución de metas. Los gerentes deben tener la capacidad para planear y organizar, pero el papel fundamental de un líder es influir en los demás para tratar de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos, los líderes deben tener presente que las personas tienden a seguir a quienes les proporcionan los medios para lograr sus propios deseos, anhelos o necesidades. Por lo que se podría señalar que es posible que el tipo de liderazgo tenga un fuerte impacto en el clima organizacional.

- b). *Toma de decisiones*: A diario nos vemos obligados a tomar decisiones y algunas de ellas tienen gran importancia en el logro de objetivos personales. En muchas instituciones y organizaciones el proceso de toma de decisiones es de vital importancia para la productividad de la misma. La toma de decisiones implica un proceso en el que se escoge entre dos o más alternativas siempre con el deseo de llegar a la mejor solución mediante la selección de la opción que satisface de modo efectivo el logro de una meta o la resolución de un problema.
- c). *Comunicación*: El proceso de comunicación en una determinada organización abarca varias interacciones; desde conversaciones informales hasta sistemas de información complejos. La comunicación juega un papel primordial en el desarrollo de las organizaciones y de las relaciones interpersonales. Además es el vínculo que propicia el entendimiento, la aceptación y la ejecución de proyectos organizacionales; la comunicación es la transferencia de acuerdos que implica la transmisión de información y comprensión entre dos o más personas. Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso de comunicación, en el cual se emite y se obtiene información, además se transmiten modelos de conducta y se enseñan metodologías. Una buena comunicación también permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa. En fin, a través de una comunicación eficaz, se pueden construir, transmitir y preservar los valores, la misión y los objetivos de la organización. Por lo que se considera que para mejorar un ambiente laboral de una institución educativa es necesario estudiar el proceso de comunicación ya que un mejor entendimiento entre los integrantes mejorará la motivación y el compromiso generará altos rendimientos positivos de los trabajadores.
- d). *Relaciones interpersonales*: Las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que describen el trato, contacto y comunicación que se establece entre las personas en diferentes momentos. Son las interacciones que se establecen diariamente con los semejantes, llámense compañeros de trabajo, de oficina, entre otros. Las relaciones

interpersonales agradables reducen la intimidación y permiten un cambio de orientación hacia los objetivos del grupo. Por lo general, las personas tienden a respetarse y estimarse mutuamente una vez que se conocen mejor; pero es muy probable que existan barreras que se opongan a unas relaciones sociales efectivas, representan un factor determinante en el establecimiento del clima organizacional de una determinada institución; pues éstas se refieren a la atmósfera social que se vive en ésta; ya que las características de los integrantes pueden influir en las relaciones entre los miembros lo que podría tener un gran impacto en el funcionamiento de la misma.

- e). *Motivación*: La motivación determina la conducta en los miembros de una organización, por lo que resulta un factor importante para el beneficio de la misma. Desarrollando la capacidad de provocar, mantener y dirigir un determinado comportamiento de los trabajadores.

## **DESEMPEÑO LABORAL**

### **Concepto.**

Chiavenato (2000)... “define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización”...

Bittel (2000)... “plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa”...

Ghiselli (1998)... “Señala cómo el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse”...

Chiavenato (2009) afirma que actualmente no se está interesado en el desempeño general, sino en el desempeño del puesto y en el comportamiento de la persona que lo ocupa. El desempeño laboral es situacional, ya que varía de persona a otra y también depende de numerosos factores condicionantes que influyen de manera significativa.

### **Variables que afectan el desempeño**

Goldman (2014)... “El desempeño laboral es la apreciación, más menos objetiva en función de estándares e indicadores, respecto de cuál es el nivel de ajuste entre el esfuerzo del trabajador, los logros alcanzados y la calidad de su trabajo en un contexto organizacional y de industria. La forma de “cómo trabajamos” puede ser analizada desde distintos puntos de vista con el fin de comprender esta dinámica y poder reorientar las acciones que permitan aumentar el desempeño.

Como es sabido, el desempeño laboral depende de la relación que existe entre el nivel de competencia técnica del individuo, su actitud frente al trabajo y la disponibilidad de recursos asociados, ya sean materiales y/o de soporte. Nuevamente se repite nuestra triada “saber, poder y querer”.

Quisiera complementar esta mirada con el análisis de otras variables que, vinculadas con las anteriores, inciden en el desempeño y que deben ser consideradas a la hora de plantear intervenciones organizacionales en esta materia.

Así como el desempeño se ve influenciado por el estilo de liderazgo de la jefatura (o “de dirección” para quienes creemos que no todos los jefes son necesariamente líderes...), también se ve influenciado por la calidad de las relaciones humanas al interior de un equipo de trabajo. A esto llamaremos compatibilidad de equipo, puesto que la calidad de la interacción entre los individuos será el resultado de los distintos tipos de personalidad, autoestima, estilos comunicacionales, de negociación, etc., que posea cada uno y la estrategia que el equipo y la organización se propongan para poder integrarlos de manera positiva. Este punto va muy de la mano con el clima laboral, puesto que en un clima negativo, los esfuerzos por lograr metas y evitar errores (y desviaciones) son menores, produciendo justamente lo que tratamos de evitar.

Siguiendo en la misma línea, la carga de trabajo producto de la distribución de tareas en función del número de trabajadores tiene un impacto en el desempeño. Se asume que una persona tendrá una carga de trabajo acorde a sus capacidades, aun cuando sabemos que en muchas organizaciones la distribución es desigual, ya sea por falta de personal, por sobrecarga de trabajo generalizado y a veces por una desigual distribución entre los trabajadores/as. El ausentismo exige que la carga de trabajo se distribuya de forma anormal, así como algunas condiciones del trabajo (estacionalidad, tareas que se ejecutan en algunos días del mes o por las características inherentes del trabajo, etc.) y las decisiones estratégicas que no contemplan la arquitectura actual del equipo.

Los estándares mal diseñados impiden evaluar el desempeño y tomar decisiones de gestión en torno a eso. Sobre exigir a los trabajadores siempre tendrá efectos adversos tanto en el rendimiento como en la motivación, ya que difícilmente se alcanzarán las metas propuestas (sobre todo cuando están mal diseñadas). En este punto la industria y las condiciones actúan como agentes indirectos que influyen en las decisiones directivas que, al bajar operativamente, impactan en el desempeño, por ejemplo, al cambiar calidad por rapidez cuando la empresa no está preparada para esa dinámica.

La selección o promoción mal realizada también influyen en el nivel de desempeño. Seleccionar a personal no competente, o no cerrar las brechas detectadas una vez instalado en el puesto de trabajo impide que la persona pueda cumplir las expectativas del cargo. La movilidad interna incorrecta lleva a las personas a ocupar puestos para los que no están necesariamente preparados.

No proporcionar retroalimentación oportuna también incide en el desempeño, ya que la mejora continua o la mantención de altos niveles de rendimiento supone la corrección de los detalles y las pequeñas desviaciones, tanto como el refuerzo de las acciones y decisiones correctas. Cuando el desempeño no se evalúa y retroalimenta de forma permanente y sólo se “mide”, mantenemos el mismo nivel de desempeño siempre, la ilusión de que las cosas se están “haciendo bien” y finalmente, comodidad y relajo en casos extremos, con su lógica resistencia a los cambios.

Desde el punto de vista del trabajador/a, un alto desempeño se alcanza cuando se percibe la retribución por el esfuerzo y cuando puedo trabajar sin preocupaciones que alteren mi estado anímico de forma significativa. El “estrés desagradable” o distrés, por ejemplo, es una de las condiciones que impide el normal despliegue de las capacidades, de igual modo que la desmotivación por falta de propósito o por la insatisfacción de expectativas (entre otros). Sumemos a esto las preocupaciones del día a día que cada persona posee y el nivel a veces bajo de control emocional como elementos que afectan el desempeño.

De acuerdo a todo lo anterior, pareciera que el desempeño laboral no es una constante, o al menos no debiéramos entenderlo así. Existe la ilusión respecto de que los logros y la calidad del trabajo obedecen a un nivel intrínseco alcanzado por el individuo, aun cuando la suma de las variables recién vistas evidencia que el desempeño puede variar según cambien las condiciones en el contexto laboral y personal. Por ello, se requiere que las organizaciones atiendan las variables que están a su alcance modificar, siendo en resumen: el clima laboral, la integración de los equipos de trabajo, los estándares para medir el desempeño, la retribución por esfuerzo, las políticas de selección y promoción, entre otros”...

### **Factores motivantes para un buen desempeño laboral**

Caballero (2003)... “señala como factores motivantes para un buen desempeño laboral a los siguientes:

#### **1. Condiciones físicas del centro de trabajo:**

Para hacer más agradable la jornada de trabajo, se requieren hacer modificaciones en el ambiente donde se labora. Se han reflejado en algunos centros de trabajo cambios relacionados con el ruido y la forma en que afecta el trabajo, variaciones relacionadas con la iluminación, ventilación, temperatura, etc.

Se supone que las condiciones ambientales desfavorables contribuyen a la lentitud en las actividades y en el rendimiento del empleado. Pero no se puede suponer con seguridad que un cambio en el rendimiento se pueda atribuir a una modificación en el ambiente.

Pero se piensa que el medio dentro del que funcionan las personas (en este caso los docentes) puede afectar su desarrollo. Por lo que es necesario proponer la variación ambiental tolerable en factores tales como la temperatura, luz, ruido, espacio, etc.

**2. Ascendencia de puestos en el escalafón:** Consiste en una secuencia de puestos de trabajo destinada a constituir un lógico proceso de desarrollo y promoción. El concepto de ascendencia de puestos en el escalafón es útil en diversas circunstancias:

- ✓ En el reclutamiento de nuevos empleados, al mostrarles las oportunidades a largo plazo de hacer carrera, además de las oportunidades a corto plazo de su trabajo inicial.
- ✓ En la retención de los empleados calificados, cuya identificación con su institución mejora con un esquema de promoción.
- ✓ Para enfocar de manera lógica y coherente el desarrollo del personal.

La ascendencia de puestos en el escalafón es una secuencia de puestos de trabajo a lo largo de la vida de una persona. La ascendencia que comienza en un oficio o profesión suele permanecer toda la vida.

La carrera jerárquica recibe mayores recompensas tangibles que la profesional, es decir, mayor salario, mejor despacho, más satisfacciones y más publicidad. Por tanto, el profesional está sometido a cierta presión para alcanzar los mismos beneficios que recibe el directivo.

El hombre que permanece en la profesión tiene otras oportunidades de promoción distintas de las jerárquicas. Algunas de éstas, por ejemplo, escribiendo libros, pronunciando conferencias, publicando trabajos, etc.

La mayor satisfacción que los docentes tendrán en el futuro será el ser estimulados en sus trabajos y crecer en el desarrollo de nuevas habilidades. Los mismos incentivos se contestan de manera diferente por las distintas personas. No solamente difieren en lo que buscan en sus empleos, sino también difieren en la facilidad con que sus motivos se satisfacen.

### **3. Ser reconocido como persona importante y necesaria**

El hombre tiene sed de reconocimiento, de sobresalir y ser apreciado por su principal obra que es él mismo, el desarrollo de sus capacidades y valores. Este aspecto se manifiesta en la necesidad que el ser humano siente que le sean reconocidas sus acciones y la colaboración con el grupo en el que vive.

No hay que subestimar el poder de reconocimiento como fuente de motivación. Algunos estudios muestran que la gente trabaja más arduamente por reconocimiento que por dinero. De esta manera, el reconocimiento debe darse tanto formal como informalmente. Para esto hace falta saber algunos puntos importantes:

- ✓ Debe darse positiva y públicamente para animar a los demás a que se esfuercen en lo mismo.
- ✓ Debe darse en un momento especial el reconocimiento.

La búsqueda del reconocimiento tiene diversas formas:

- 1) Deseo de ser importante.
- 2) Afán de sobresalir.
- 3) Necesidad de llamar la atención.

Muchas personas necesitan ser apreciados en el grupo de trabajo aunque sea, en último caso, ostentando ciertos símbolos de reconocimiento (como medallas, títulos honoríficos, hasta con ponerse cierta vestimenta) cuando no dispone de otros méritos más reales.

### **4. La remuneración económica:**

Para que un individuo pueda desarrollarse, en cualquier nivel cultural, económico o político, tiene que estar en posibilidad de satisfacer un mínimo de sus necesidades primarias. Para que pueda satisfacer sus necesidades primarias tiene que cumplir con un mínimo de necesidades económicas. Es decir, debe tener ciertos ingresos.

Este desarrollo abarca las necesidades económicas y las posibilidades de su satisfacción, siempre en relación con las necesidades de otros sectores. Por lo general, las necesidades están por encima de las posibilidades de su satisfacción. Cuando las necesidades superan a las posibilidades de su satisfacción, decimos que existe una descompensación negativa.

Aunque las personas quizá expongan sus quejas en función del dinero, algo más debe también andar mal. Los incentivos financieros por sí solos casi nunca bastan para asegurar un estado de ánimo elevado y un trabajo desempeñado de manera perfecta. Hay otros factores que no son monetarios que también adquieren una importancia creciente que conviene investigar.

## **5. Seguridad de permanencia en el trabajo**

La seguridad de permanencia en el trabajo consiste en tener una posición lo más estable posible en lo laboral y en lo económico. Cuando la mayoría de la gente se enfrenta con alguna amenaza para bienestar, hace lo que sea necesario para evitar el perjuicio. La amenaza puede surgir de factores como la pérdida de empleo o de un medio de trabajo estable y familiar. Así, en diversos grados la gente se comporta para preservar su seguridad.

Desde el punto de vista de la seguridad los trabajadores no ven de manera igual una misma situación; o sobreestiman o subestiman los hechos. Los trabajadores antiguos y experimentados, son más reticentes al cambio y por tanto, cualquier enmienda o nueva disposición en el trabajo no es bien recibida. En general se aferran a sus propios métodos y procedimientos y se dejan llevar por la llamada fuerza de costumbre. Lo contrario sucede con el principiante o el joven que por ser dinámico, es más arriesgado, no mide los peligros y trata de adaptarse a nueva situación.

En la actualidad conservar un empleo es algo serio. El hecho de construir un desarrollo profesional dentro de la estructura de una institución es una tarea agotadora pues los niveles de productividad son importantes. Para conservar el empleo es necesario mantenerlos, y para avanzar, aumentarlos; además se

deben perfeccionar las habilidades y mejorar la calidad. Pues hay que tener presente que ¡el trabajo da trabajo!

## **5.2. Justificación de la investigación.**

A través del presente proyecto se evidencia el clima organizacional, la forma cómo se viene desarrollando en la institución en estudio así como su influencia en el desempeño laboral, además permitió desarrollar estrategias de mejora en el ambiente laboral.

Además es de suma importancia prestar atención al clima organizacional que se tiene en la institución, ya que esto puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento de ella. Si los empleados se sienten identificados e integrados a la empresa, es muy probable que sean más eficientes a la hora de trabajar

Asimismo, la investigación es útil para que posteriores investigaciones que tengan como variables de estudio el clima organizacional y el desempeño laboral.

Finalmente los resultados de este proyecto son importantes para la institución, debido que le permitió conocer si el clima existente entre los colaboradores de la universidad es el adecuado el cual se refleja en el desempeño laboral de los mismos.

## **5.3. Problema.**

El 26 de Julio de 2010 se publica la Ley N° 29568 que crea la UNIVERSIDAD NACIONAL DE FRONTERA (UNF), tomando como base la infraestructura y bienes que fueron anteriormente de la filial que abrió en Sullana la Universidad Nacional de Piura. Después de grandes esfuerzos por parte de la Comisión Organizadora, con RESOLUCIÓN N° 592-2013-CONAFU, de fecha 6 de Noviembre de 2013, el Consejo Nacional de Funcionamiento de Universidades, otorga la Autorización de Funcionamiento Provisional a la Universidad Nacional de Frontera para brindar servicios educativos de nivel universitario, en la ciudad de Sullana, distrito y provincia de Sullana, departamento de Piura.

Actualmente, cuenta con 43 trabajadores administrativos distribuidos en las diferentes áreas de la universidad, y habiendo crecido en corto tiempo el clima de la institución se ha visto influenciado por diferentes elementos del clima organizacional como la falta de motivación, el tipo de liderazgo que ejerce el directivo de la institución, factores que influyen en el desempeño de los trabajadores en beneficio de la institución

Por tanto para el buen funcionamiento de esta casa de estudios es necesario analizar el Clima Organizacional que se refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y cómo estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores, se considera que el clima organizacional llega a formar parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

**Por lo expuesto anteriormente se plantea lo siguiente:**

¿Cuáles son los efectos del Clima Organizacional en el Desempeño en Colaboradores Administrativos de la Universidad Nacional de Frontera Sullana – 2017?

#### **5.4. Conceptuación y operacionalización de variables**

##### **Marco conceptual**

##### **Clima Organizacional:**

Segredo (2009)... “El ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización”...

## **Estructura Organizacional**

Vásquez (2012)... “La estructura organizacional es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos”...

## **Liderazgo**

Chiavenato (1993)... “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”...

## **Relaciones interpersonales**

Bisquerra (2003)... “Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo”...

## **Trabajo en Equipo**

Toro (2015)... “El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general”...

## **Desempeño laboral:**

Correa (2015)... “es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad”...

## **Productividad**

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), la productividad en el campo de la economía, se entiende por productividad al vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo (mano de obra, materiales, energía, etc.). La productividad suele estar asociada a la eficiencia y al tiempo: cuanto menos tiempo se invierta en lograr el resultado anhelado, mayor será el carácter productivo del sistema.

## Responsabilidad

Huamani (2015)...”De acuerdo con Perrow (2005), desde el punto de vista de las organizaciones la responsabilidad ha sido definida como obligación de cumplimiento de deberes asignados. Por lo tanto, la responsabilidad en el trabajo es un atributo moral e implica el cumplimiento de una tarea”....

## Motivación

Santrock (2002)... “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”...

## Satisfacción

Zas (2002)... “La acción de satisfacer. Gusto, placer. Realización del deseo o gusto. Razón o acción con que se responde enteramente a una queja”...

## Variables.

- Clima organizacional.
- Desempeño laboral.

Variables	Indicadores	Subindicadores
Clima Organizacional	Estructura Organizacional	Organización
		Reglas
		Procedimientos
		Normas
		Trámites
	Liderazgo	Políticas
		Influencia
		Comunicación
		Estilo
	Relaciones interpersonales	Interacción
		Comunicación
		Sociabilidad
		Ambiente de trabajo
	Trabajo en Equipo	Integración
Cooperación		
Capacidad para resolver problemas		
Ética		
Comportamiento de los colaboradores		
Desempeño	Productividad	<b>Capital Humano</b>
		<b>Eficacia</b>
		<b>Eficiencia</b>
		<b>Efectividad</b>
	Responsabilidad	<b>Cumplimiento</b>
		<b>Honestidad</b>
		<b>Compromiso</b>
	Motivación	<b>Aptitud proactiva</b>
		<b>Habilidades</b>
		<b>Participación</b>
	Satisfacción	<b>Reconocimiento</b>
		<b>Remuneración</b>
		<b>Igualdad</b>

## **5.5 Hipótesis general.**

El Clima Organizacional influye en el Desempeño en Colaboradores Administrativos de la Universidad Nacional de Frontera Sullana-2017.

## **5.6. Objetivos.**

### **Objetivo general.**

Describir como el Clima Organizacional incide en el Desempeño en Colaboradores Administrativos de la Universidad Nacional de Frontera Sullana-2017

### **Objetivos específicos:**

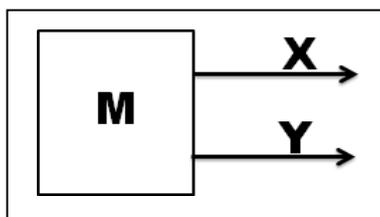
- Describir cómo Estructura Organizacional influye en el Desempeño en Colaboradores Administrativos de la Universidad Nacional de Frontera Sullana-2017
- Analizar cómo el Liderazgo influye en el Desempeño en Colaboradores Administrativos de la Universidad Nacional de Frontera –Sullana-2017
- Analizar cómo las relaciones y el Trabajo en Equipo influye en Colaboradores Administrativos de la Universidad Nacional de Frontera – Sullana-2017
- Describir los factores de desempeño en Colaboradores Administrativos en la Universidad Nacional de Frontera – Sullana 2017

## **6. Metodología.**

### **Tipo y diseño de investigación:**

Enfoque cuantitativo, fue de tipo no experimental y de diseño transeccional o transversal descriptivo; se recolectaron los datos en un solo momento, en un tiempo único.

El diseño se esquematiza en la figura siguiente:



Dónde:

P: Población.

X: Clima organizacional

Y: Desempeño laboral

### **Instrumentos y fuentes de investigación.**

Para la recolección de los datos se utilizó las técnicas e instrumentos siguientes:

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
Encuesta	Cuestionario

- a) En relación a la encuesta, a cada uno de los informantes se le otorgó un cuestionario. Anexo N° 02.
- b) Las técnicas e instrumentos mencionados nos sirvieron para recolectar los datos para su respectivo análisis.

### **Procesamiento y análisis de la información**

Para el procesamiento de datos de la presente investigación se siguió el procedimiento siguiente:

- a) Se ordenó y tabuló los datos recolectados en el cuestionario que se aplicó a los informantes. Anexo N 02
- b) Se calcularon las frecuencias y porcentajes de los datos recolectados, se presentaron los resultados en tablas y gráficas con el análisis correspondiente.
- c) Todo lo anteriormente mencionado se hizo a través de la estadística descriptiva respetando todo sus pasos y etapas.
- d) Para realizar el procesamiento de datos, se hizo de forma manual.

### **Población**

Población = 43 Colaboradores Administrativos de la Universidad Nacional de Frontera – Sullana 2017.

## 7. Resultados

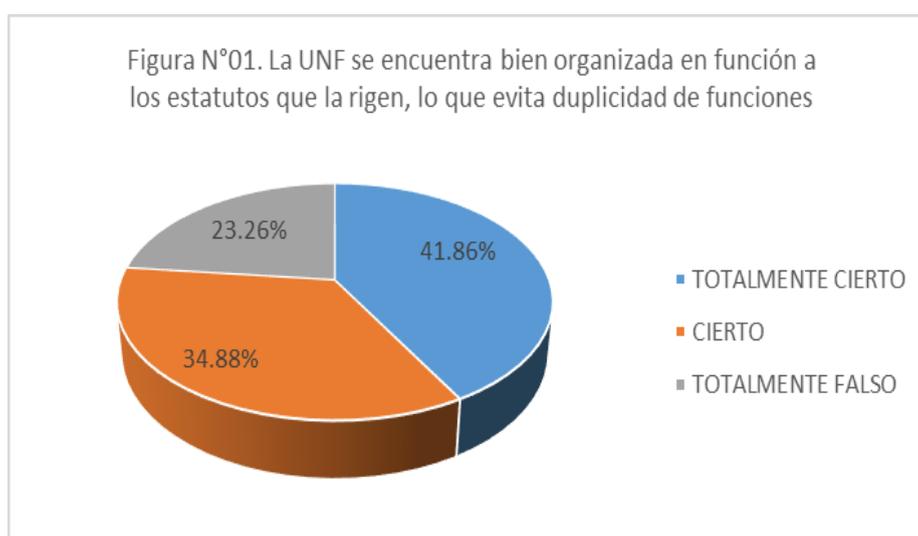
### Resultados relacionados a cómo la Estructura Organizacional influye en el Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Frontera Sullana-2017

1. ¿La UNF se encuentra bien organizada en función a los estatutos que la rigen, lo que evita duplicidad de funciones?

Tabla N° 01

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
TOTALMENTE CIERTO	18	41.86%
CIERTO	15	34.88%
TOTALMENTE FALSO	10	23.26%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°01 apreciamos que en un 41.86% es totalmente cierto que la UNF se encuentra bien organizada en función a los estatutos que la rigen, lo que evita duplicidad de funciones, en un 34.88% cierto y en un 23.26% totalmente falso.

2. ¿Conoce cómo está organizada la UNF y la estructura organizacional de la misma?

Tabla N° 02

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
TOTALMENTE CIERTO	16	37.21%
CIERTO	16	37.21%
TOTALMENTE FALSO	11	25.58%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

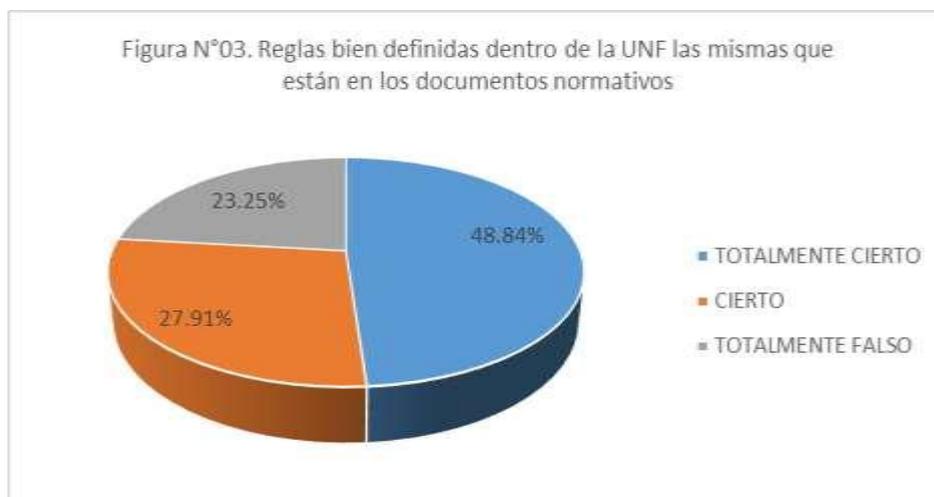
En la tabla y figura N°02 apreciamos que en un 37.21% es totalmente cierto que los colaboradores conocen cómo está organizada la UNF y la estructura organizacional de la misma, en un 37.21% cierto y en un 25.58% totalmente falso.

3. ¿Se encuentran bien definidas las reglas dentro de la UNF las mismas que están en los documentos normativos?

Tabla N° 03

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
TOTALMENTE CIERTO	21	48.84%
CIERTO	12	27.91%
TOTALMENTE FALSO	10	23.25%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°03 apreciamos que en un 48.84% es totalmente cierto que se encuentran bien definidas las reglas dentro de la UNF las mismas que están en los documentos normativos, en un 27.91% cierto, y en un 23.25% totalmente falso.

4. ¿Conoce los procedimientos administrativos establecidos por la UNF, lo que le permite hacer mejor su trabajo?

Tabla N° 04

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
TOTALMENTE CIERTO	19	44.19%
CIERTO	13	30.23%
TOTALMENTE FALSO	11	25.58%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°04 apreciamos que en un 44.19% es totalmente cierto que los colaboradores conocen los procedimientos administrativos establecidos por la UNF, lo que le permite hacer mejor su trabajo, en un 30.23% cierto, y en un 25.58% totalmente falso.

5. ¿Las normas establecidas por la UNF se las dan a conocer a todos los trabajadores?

Tabla N° 05

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
NUNCA	12	27.91%
CON FRECUENCIA	13	30.23%
SIEMPRE	18	41.86%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°05 apreciamos que en un 27.91% nunca las normas establecidas por la UNF se las dan a conocer a todos los colaboradores, en un 30.23% con frecuencia, y en un 41.86% siempre

6. ¿Considera que los trámites que se realizan en la UNF son atendidos de manera efectiva?

Tabla N° 06

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
TOTALMENTE CIERTO	12	27.91%
CIERTO	20	46.51%
TOTALMENTE FALSO	11	25.58%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°06 apreciamos que en un 27.91% es totalmente cierto que los colaboradores consideran que los trámites que se realizan en la UNF son atendidos de manera efectiva, en un 46.51% cierto, y en un 25.58% totalmente falso.

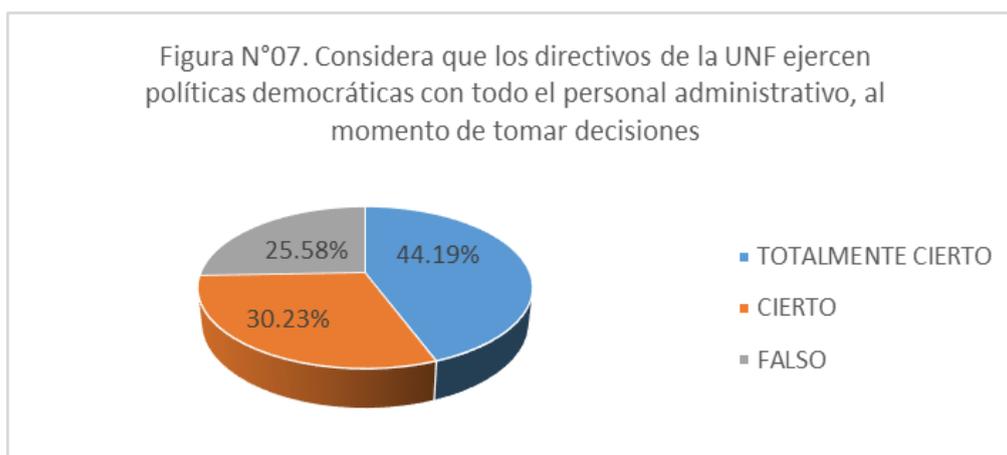
**Resultados relacionados a analizar el Liderazgo influye en el Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Frontera –Sullana-2017**

7. ¿Considera que los directivos de la UNF ejercen políticas democráticas con todo el personal administrativo, al momento de tomar decisiones?

Tabla N° 07

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
TOTALMENTE CIERTO	19	44.19%
CIERTO	13	30.23%
FALSO	11	25.58%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

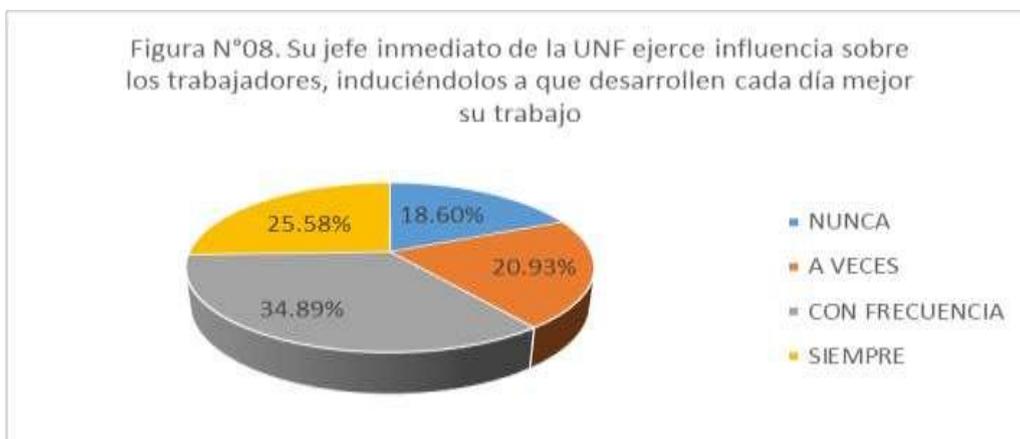
En la tabla y figura N°07 apreciamos que en un 44.19% es totalmente cierto que los colaboradores consideran que los directivos de la UNF ejercen políticas democráticas con todo el personal administrativo, al momento de tomar decisiones, en un 30.23% cierto, y en un 25.58% falso.

8. ¿Su jefe inmediato de la UNF ejerce influencia sobre los trabajadores, induciéndolos a que desarrollen cada día mejor su trabajo?

Tabla N° 08

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
NUNCA	8	18.60%
A VECES	9	20.93%
CON FRECUENCIA	15	34.89%
SIEMPRE	11	25.58%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

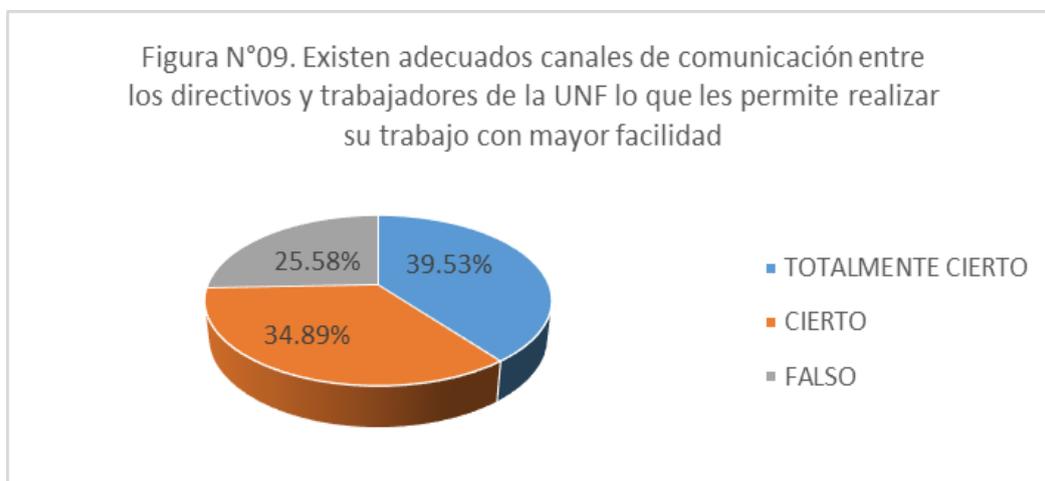
En la tabla y figura N°08 apreciamos que en un 18.60% nunca su jefe inmediato de la UNF ejerce influencia sobre los trabajadores, induciéndolos a que desarrollen cada día mejor su trabajo, en un 20.93% a veces, en un 34.89% con frecuencia y en un 25.58% siempre.

9. ¿Existen adecuados canales de comunicación entre los directivos y trabajadores de la UNF lo que les permite realizar su trabajo con mayor facilidad?

Tabla N° 09

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
TOTALMENTE CIERTO	17	39.53%
CIERTO	15	34.89%
FALSO	11	25.58%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°09 apreciamos que en un 39.53% es totalmente cierto que existen adecuados canales de comunicación entre los directivos y trabajadores de la UNF lo que les permite realizar su trabajo con mayor facilidad, en un 34.89% cierto, y en un 25.58% falso.

10. ¿Qué estilo de liderazgo ejerce los directivos de la UNF?

Tabla N° 10

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
AUTOCRÁTICO	8	18.60%
DEMOCRÁTICO	15	34.88%
CARISMÁTICO	10	23.26%
PARTICIPATIVO	10	23.26%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

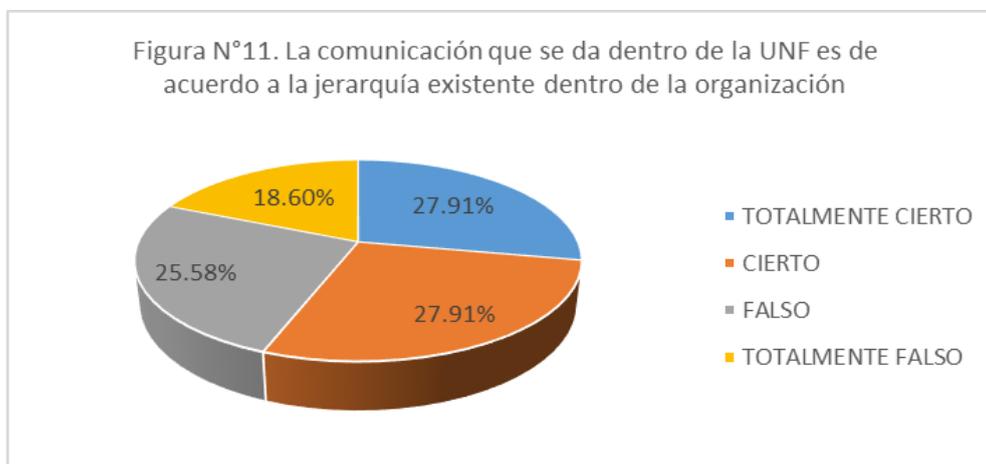
En la tabla y figura N°10 apreciamos que en un 18.60% los colaboradores consideran que el estilo de liderazgo que ejercen los directivos de la UNF es autocrático, en un 34.88% democrático, en un 23.26% carismático y en un 23.26% participativo.

11. ¿La comunicación que se da dentro de la UNF es de acuerdo a la jerarquía existente dentro de la organización?

Tabla N° 11

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
TOTALMENTE CIERTO	12	27.91%
CIERTO	12	27.91%
FALSO	11	25.58%
TOTALMENTE FALSO	8	18.60%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

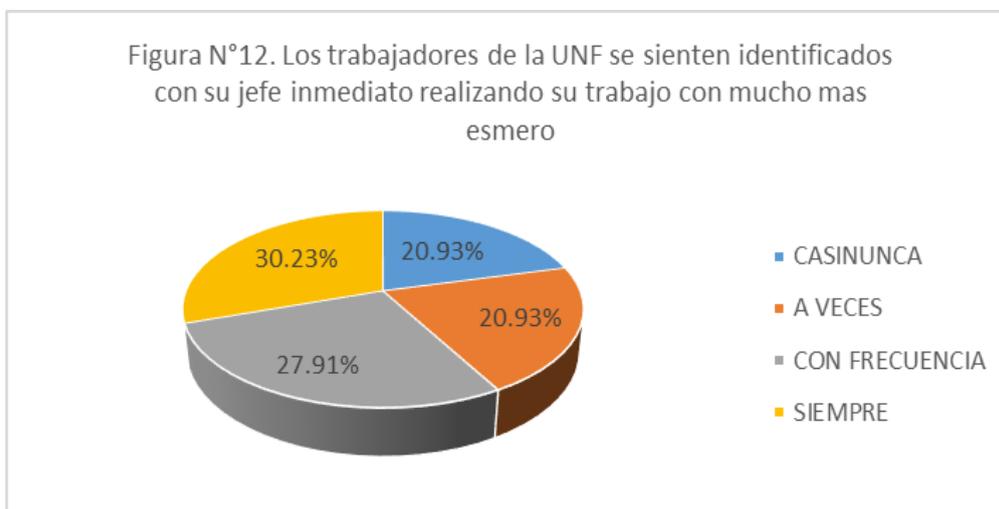
En la tabla y figura N°11 apreciamos que en un 27.91% es totalmente cierto que la comunicación que se da dentro de la UNF es de acuerdo a la jerarquía existente dentro de la organización, en un 27.91% cierto, en un 25.58% falso y en un 18.60% totalmente falso.

12. ¿Los trabajadores de la UNF se sienten identificados con su jefe inmediato realizando su trabajo con mucho mas esmero?

Tabla N° 12

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
CASI NUNCA	9	20.93%
A VECES	9	20.93%
CON FRECUENCIA	12	27.91%
SIEMPRE	13	30.23%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

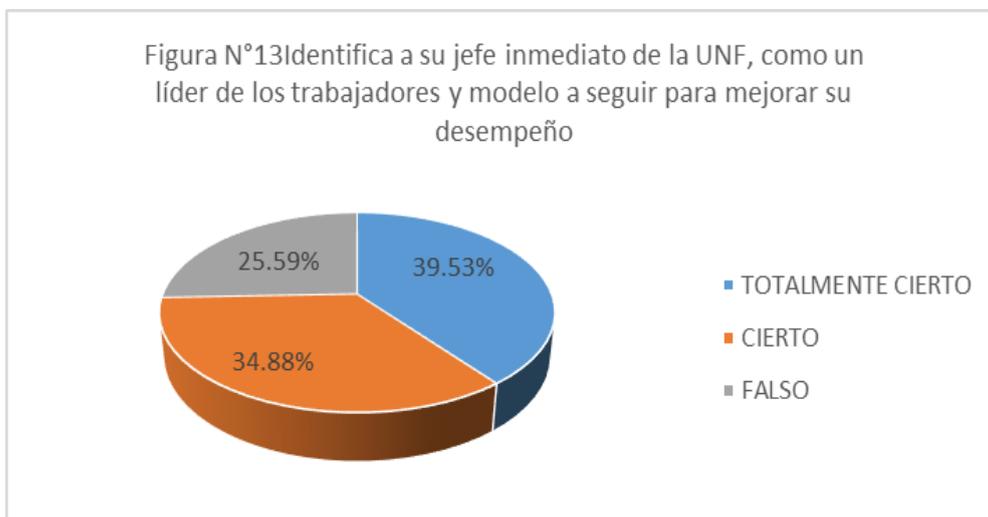
En la tabla y figura N°12 apreciamos que en un 20.93% casi nunca los trabajadores de la UNF se sienten identificados con su jefe inmediato realizando su trabajo con mucho mas esmero, en un 20.93% a veces, en un 27.91% con frecuencia y en un 30.23% siempre.

13. ¿Identifica a su jefe inmediato de la UNF, como un líder de los trabajadores y modelo a seguir para mejorar su desempeño?

Tabla N° 13

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
TOTALMENTE CIERTO	17	39.53%
CIERTO	15	34.88%
FALSO	11	25.59%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°13 apreciamos que en un 39.53% es totalmente cierto que los colaboradores identifican a su jefe inmediato de la UNF, como un líder de los trabajadores y modelo a seguir para mejorar su desempeño, en un 34.88% cierto, y en un 25.59% falso.

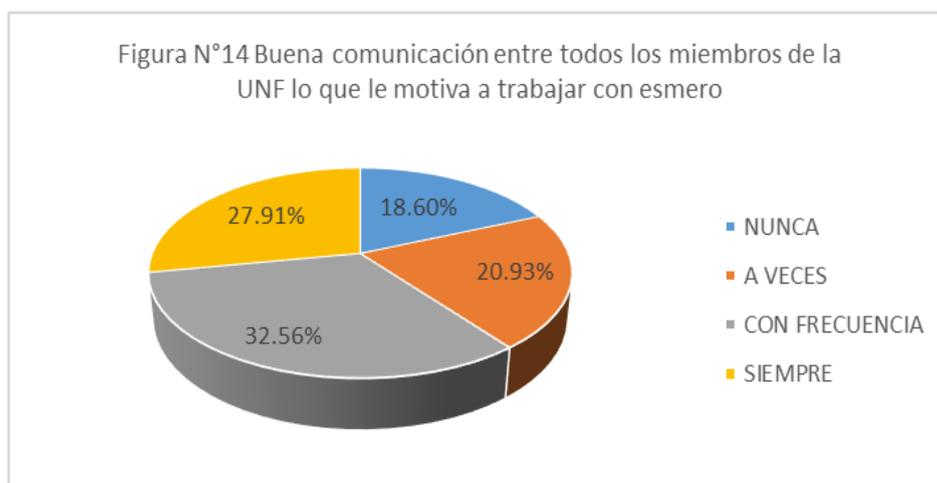
**Resultados relacionados a analizar como las relaciones y el Trabajo en Equipo influye en el Desempeño Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Frontera –Sullana-2017**

14. ¿Existe buena comunicación entre todos los miembros de la UNF lo que le motiva a trabajar con esmero?

Tabla N° 14

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
NUNCA	8	18.60%
A VECES	9	20.93%
CON FRECUENCIA	14	32.56%
SIEMPRE	12	27.91%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla y figura N° 14 apreciamos que en un 18.60% nunca existe buena comunicación entre todos los miembros de la UNF lo que le motiva a trabajar con esmero, en un 20.93% a veces, en un 32.56% con frecuencia y en un 27.91% siempre.

15. ¿Los trabajadores administrativos de la UNF participan en todas las actividades programadas con el propósito de integrarse y reforzar sus capacidades?

Tabla N° 15

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
CASI NUNCA	8	18.60%
A VECES	9	20.93%
CON FRECUENCIA	14	32.56%
SIEMPRE	12	27.91%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

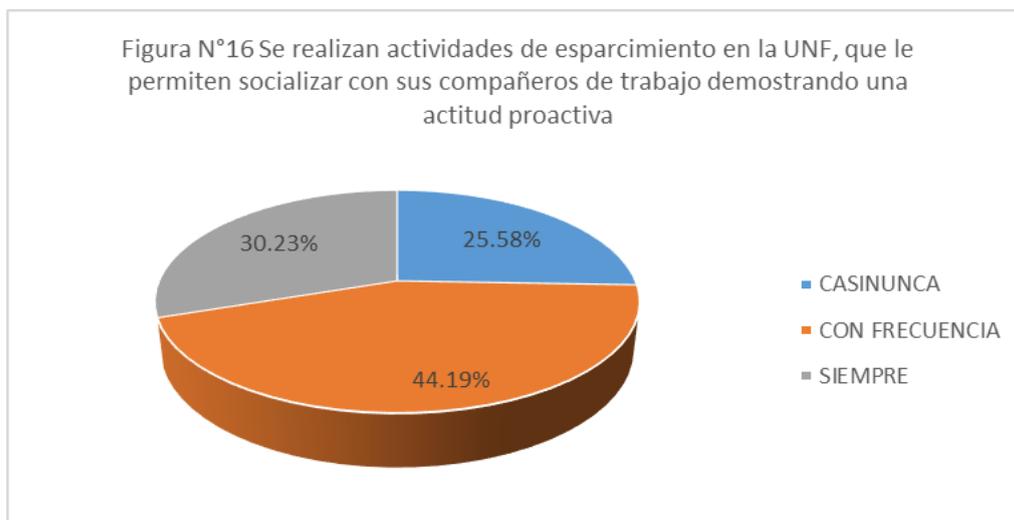
En la tabla y figura N°15 apreciamos que en un 18.60% casi nunca los trabajadores administrativos de la UNF participan en todas las actividades programadas con el propósito de integrarse y reforzar sus capacidades, en un 20.93% a veces, en un 32.56% con frecuencia y en un 27.91% siempre.

16. ¿Se realizan actividades de esparcimiento en la UNF, que le permiten socializar con sus compañeros de trabajo demostrando una actitud proactiva?

Tabla N° 16

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
CASI NUNCA	11	25.58%
CON FRECUENCIA	19	44.19%
SIEMPRE	13	30.23%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla y figura N° 16 apreciamos que en un 25.58% casi nunca se realizan actividades de esparcimiento en la UNF, que le permiten socializar con sus compañeros de trabajo demostrando una actitud proactiva, en un 44.19% con frecuencia, y en un 30.23% siempre.

17. ¿Percibe un buen ambiente de trabajo en la UNF, lo que le permite lograr los objetivos organizacionales?

Tabla N° 17

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
TOTALMENTE CIERTO	18	41.86%
FALSO	13	30.23%
TOTALMENTE FALSO	12	27.91%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

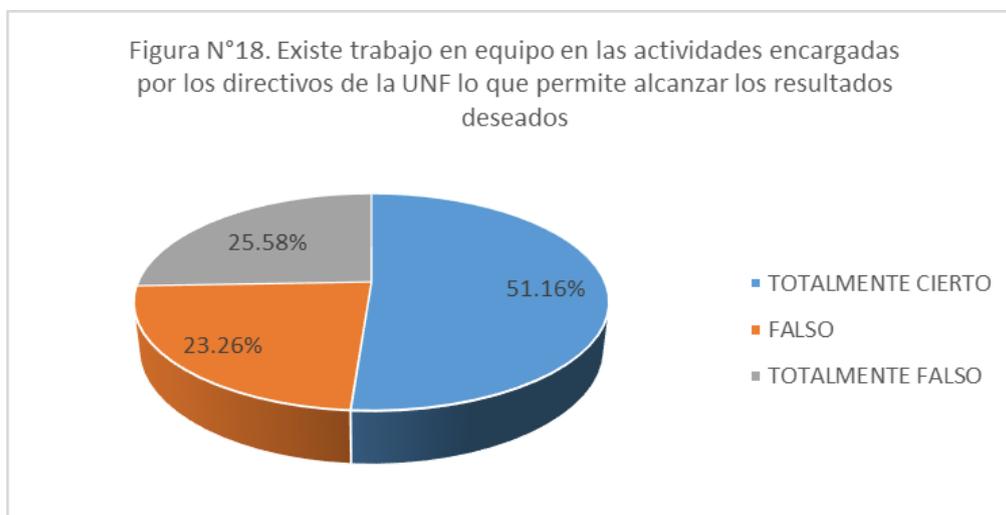
En la tabla y figura N°17 apreciamos que en un 41.86% es totalmente cierto que los colaboradores perciben un buen ambiente de trabajo en la UNF, lo que le permite lograr los objetivos organizacionales, en un 30.23% cierto, y en un 27.91% totalmente falso.

18. ¿Existe trabajo en equipo en las actividades encargadas por los directivos de la UNF lo que permite alcanzar los resultados deseados?

Tabla N° 18

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
TOTALMENTE CIERTO	22	51.16%
FALSO	10	23.26%
TOTALMENTE FALSO	11	25.58%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°18 apreciamos que en un 51.16% es totalmente cierto que existe trabajo en equipo en las actividades encargadas por los directivos de la UNF lo que permite alcanzar los resultados deseados, en un 23.26% falso y en un 25.58% totalmente falso.

19. ¿Existe cooperación entre los trabajadores administrativos de la UNF comprometiéndose todos por sacar adelante a la institución?

Tabla N° 19

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
CASI NUNCA	5	11.63%
CON FRECUENCIA	15	34.88%
SIEMPRE	23	53.49%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°19 apreciamos que en un 11.63% casi nunca existe cooperación entre los trabajadores administrativos de la UNF comprometiéndose todos por sacar adelante a la institución, en un 34.88% con frecuencia, y en un 53.49% siempre.

20. ¿Los trabajadores administrativos de la UNF se encuentran en la capacidad de resolver situaciones problemas solos de manera que promueven el desarrollo de la institución?

Tabla N° 20

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
TOTALMENTE CIERTO	27	62.79%
CIERTO	16	37.21%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

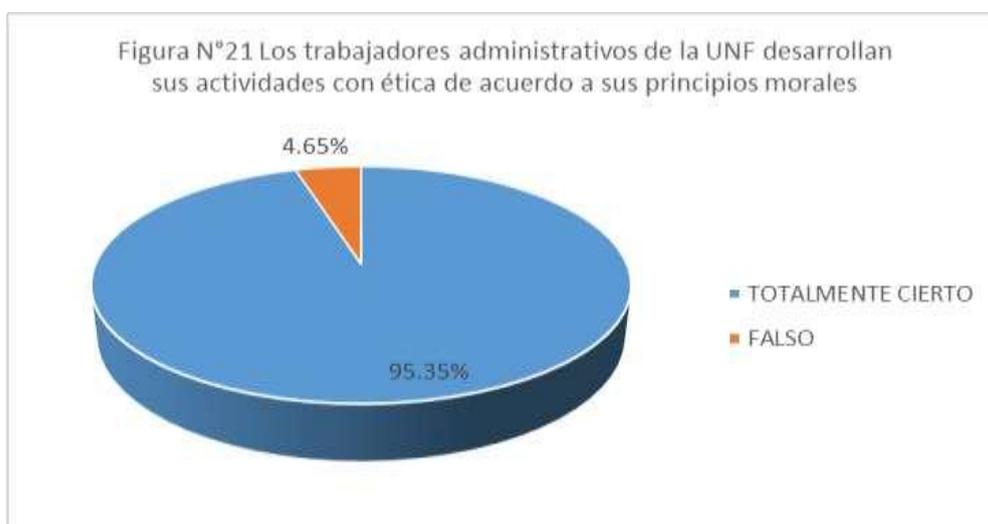
En la tabla y figura N°20 apreciamos que en un 62.79% es totalmente cierto que los trabajadores administrativos de la UNF se encuentran en la capacidad de resolver situaciones problemas solos de manera que promueven el desarrollo de la institución, y en un 37.21% cierto.

21. ¿Los trabajadores administrativos de la UNF desarrollan sus actividades con ética de acuerdo a sus principios morales?

Tabla N° 21

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
TOTALMENTE CIERTO	41	95.35%
FALSO	2	4.65%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

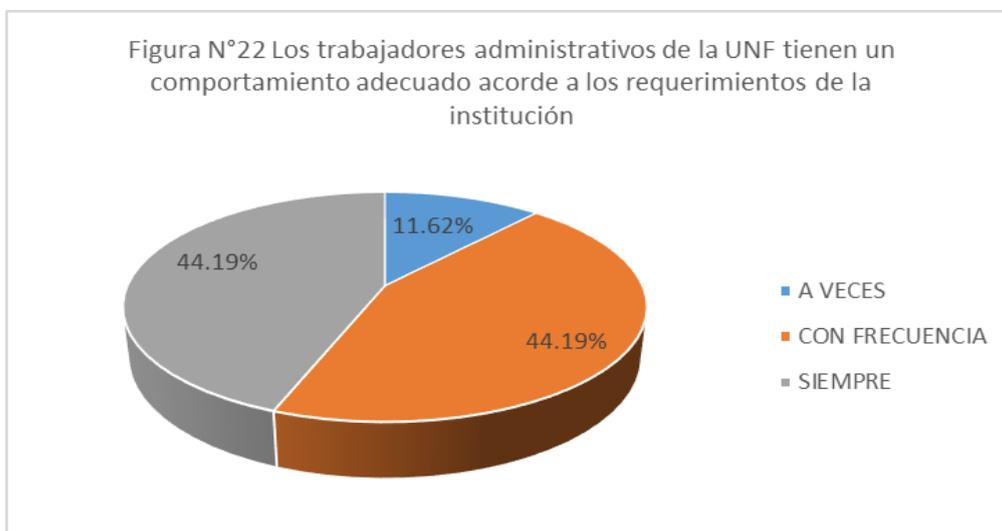
En la tabla y figura N°21 apreciamos que en un 95.35% es totalmente cierto que los trabajadores administrativos de la UNF desarrollan sus actividades con ética de acuerdo a sus principios morales, y en un 4.65% falso.

22. ¿Los trabajadores administrativos de la UNF tienen un comportamiento adecuado acorde a los requerimientos de la institución?

Tabla N° 22

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
A VECES	5	11.62%
CON FRECUENCIA	19	44.19%
SIEMPRE	19	44.19%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°22 apreciamos que en un 11.62% a veces los trabajadores administrativos de la UNF tienen un comportamiento adecuado acorde a los requerimientos de la institución, en un 44.19% con frecuencia, y en un 44.19% siempre.

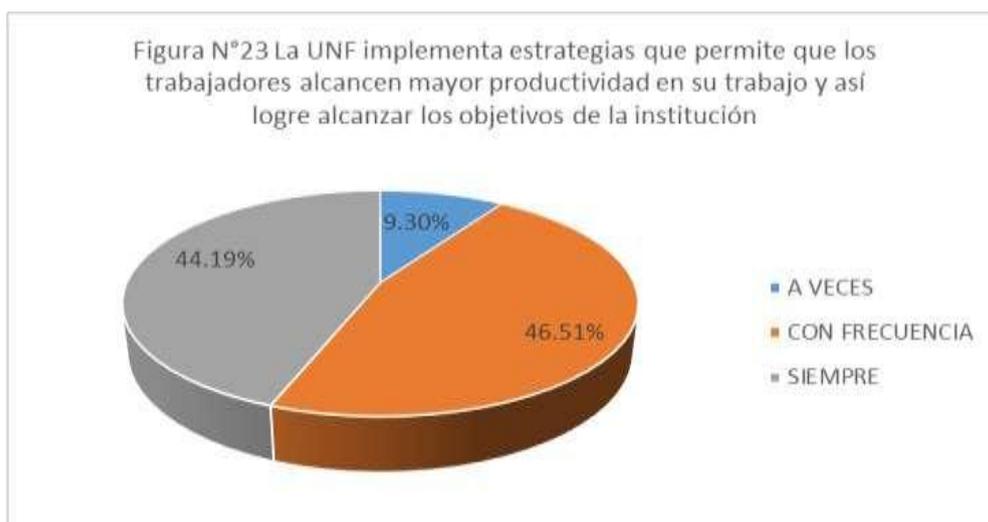
**Resultados relacionados a describir los factores de desempeño de los colaboradores administrativos en la Universidad Nacional de Frontera – Sullana 2017**

23. ¿La UNF implementa estrategias que permite que los trabajadores alcancen mayor productividad en su trabajo y así logre alcanzar los objetivos de la institución?

Tabla N° 23

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
A VECES	4	9.30%
CON FRECUENCIA	20	46.51%
SIEMPRE	19	44.19%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

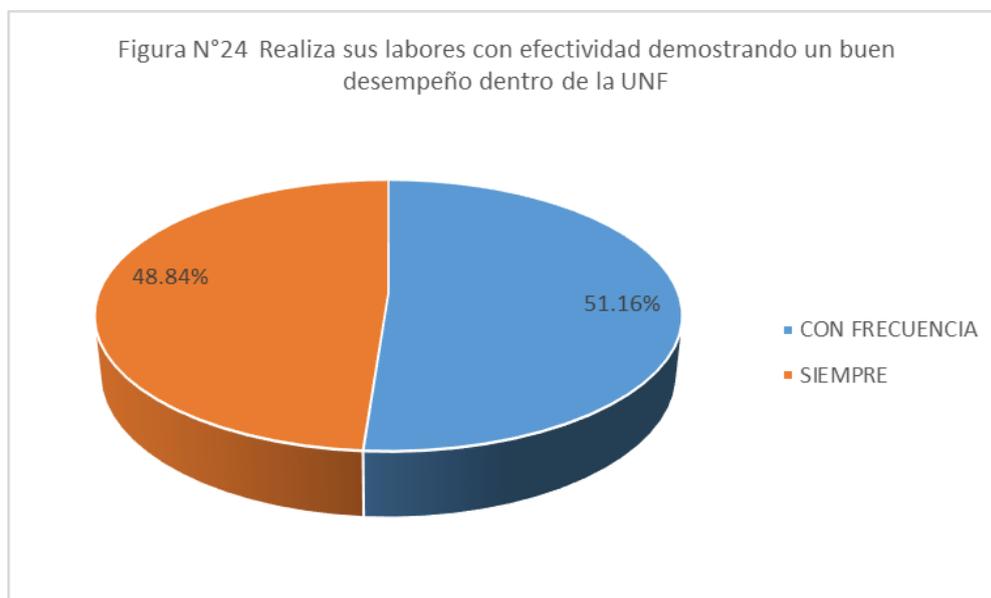
En la tabla y figura N°23 apreciamos que en un 9.30% a veces la UNF implementa estrategias que permite que los trabajadores alcancen mayor productividad en su trabajo y así logre alcanzar los objetivos de la institución, en un 46.51% con frecuencia, y en un 44.19% siempre.

24. ¿Realiza sus labores con efectividad demostrando un buen desempeño dentro de la UNF?

Tabla N° 24

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
CON FRECUENCIA	22	51.16%
SIEMPRE	21	48.84%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°24 apreciamos que en un 51.16% con frecuencia la empresa ofrece un salario justo y equitativo en función al rendimiento de los trabajadores, y en un 48.84% siempre.

25. ¿Se siente comprometido con las actividades encomendadas en beneficio de la UNF?

Tabla N° 25

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
CASI NUNCA	2	4.65%
A VECES	8	18.60%
CON FRECUENCIA	13	30.23%
SIEMPRE	20	46.52%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

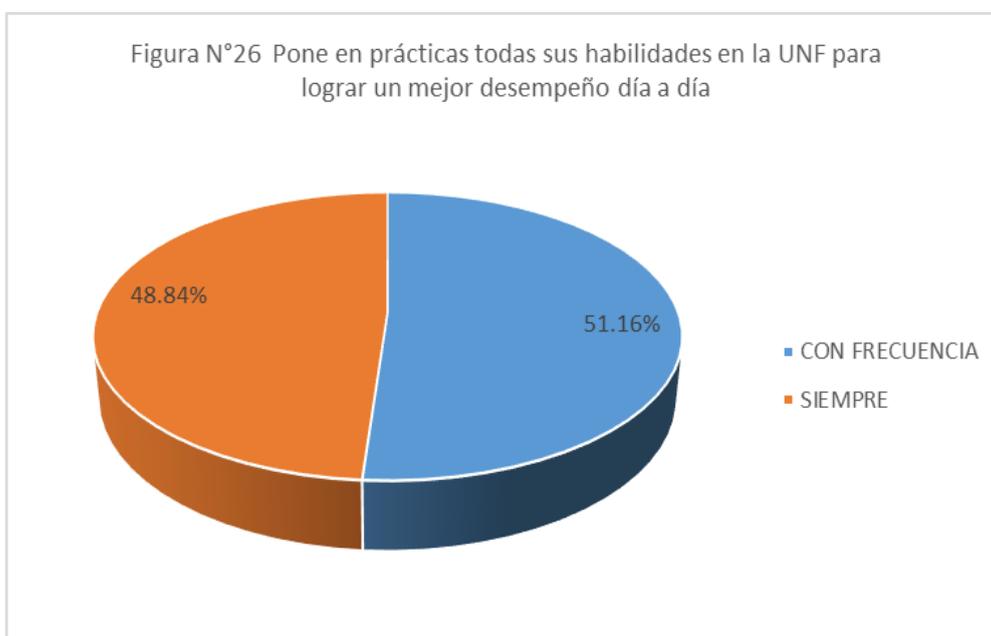
En la tabla y figura N°25 apreciamos que en un 4.65% casi nunca los colaboradores se sienten comprometidos con las actividades encomendadas en beneficio de la UNF, en un 18.60% a veces, en un 30.23% con frecuencia y en un 46.52% siempre.

26. ¿Pone en prácticas todas sus habilidades en la UNF para lograr un mejor desempeño día a día?

Tabla N° 26

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
CON FRECUENCIA	22	51.16%
SIEMPRE	21	48.84%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

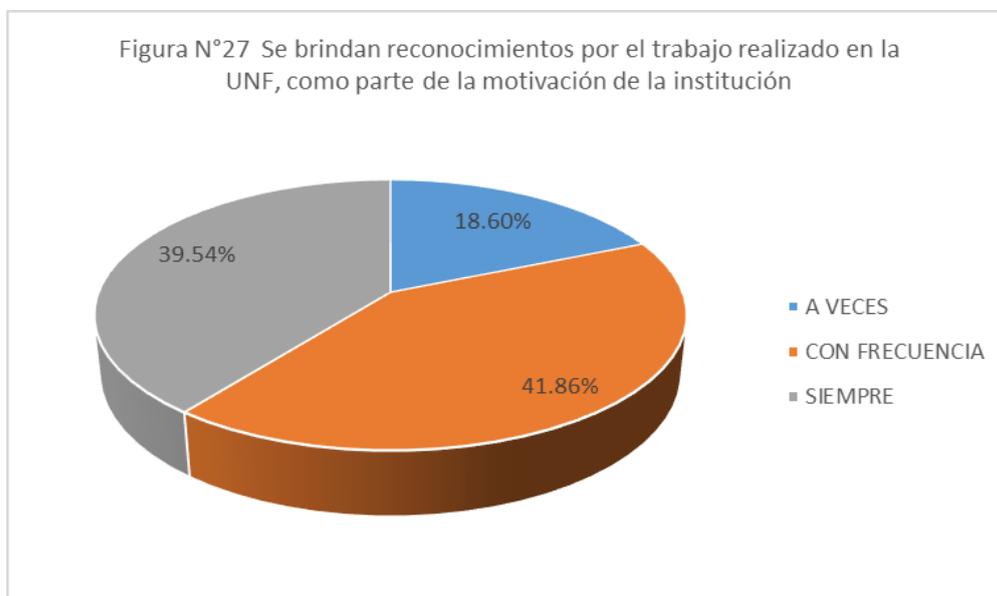
En la tabla y figura N°26 apreciamos que en un 51.16% los colaboradores con frecuencia ponen en prácticas todas sus habilidades en la UNF para lograr un mejor desempeño día a día, y en un 48.84% siempre.

27. ¿Se brindan reconocimientos por el trabajo realizado en la UNF, como parte de la motivación de la institución?

Tabla N° 27

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
A VECES	8	18.60%
CON FRECUENCIA	18	41.86%
SIEMPRE	17	39.54%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°27 apreciamos que en un 18.60% a veces se brindan reconocimientos a los colaboradores por el trabajo realizado en la UNF, como parte de la motivación de la institución, en un 41.86% con frecuencia, y en un 39.54% siempre.

28. ¿Se brinda una remuneración justa y equitativa a todos los trabajadores administrativos de la UNF en función a su desempeño realizado?

Tabla N° 28

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
TOTALMENTE CIERTO	19	44.19%
CIERTO	11	25.58%
FALSO	13	30.23%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°28 apreciamos que en un 44.19% es totalmente cierto que se brinda una remuneración justa y equitativa a todos los trabajadores administrativos de la UNF en función a su desempeño realizado, en un 25.58% cierto, y en un 30.23% falso.

29. ¿Se trata con igualdad a todos los trabajadores administrativos de la UNF lo que genera un ambiente laboral agradable?

Tabla N° 29

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
TOTALMENTE CIERTO	15	34.88%
CIERTO	12	27.92%
FALSO	8	18.60%
TOTALMENTE FALSO	8	18.60%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°29 apreciamos que en un 34.88% es totalmente cierto que se trata con igualdad a todos los trabajadores administrativos de la UNF lo que genera un ambiente laboral agradable, en un 27.92% cierto, en un 18.60% falso y en un 18.60% totalmente falso.

30. ¿Participa con entusiasmo en las actividades de la UNF como muestra de identificación con la institución?

Tabla N° 30

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
A VECES	10	23.26%
CON FRECUENCIA	16	37.21%
SIEMPRE	17	39.53%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

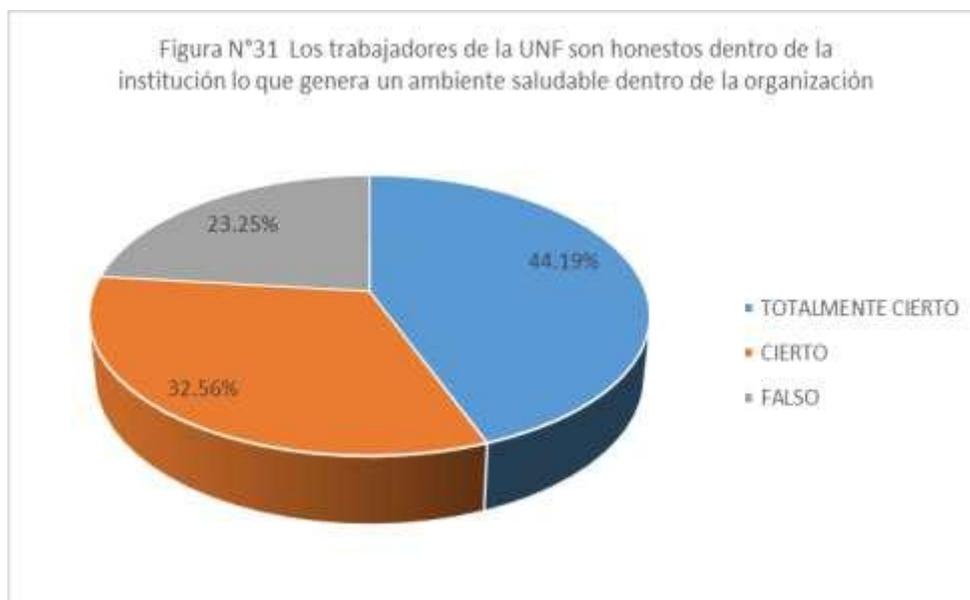
En la tabla y figura N°30 apreciamos que en un 23.26% los colaboradores a veces participan con entusiasmo en las actividades de la UNF como muestra de identificación con la institución, en un 37.21% con frecuencia, y en un 39.53% siempre.

31. ¿Los trabajadores de la UNF son honestos dentro de la institución lo que genera un ambiente saludable dentro de la organización?

Tabla N° 31

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
TOTALMENTE CIERTO	19	44.19%
CIERTO	14	32.56%
FALSO	10	23.25%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

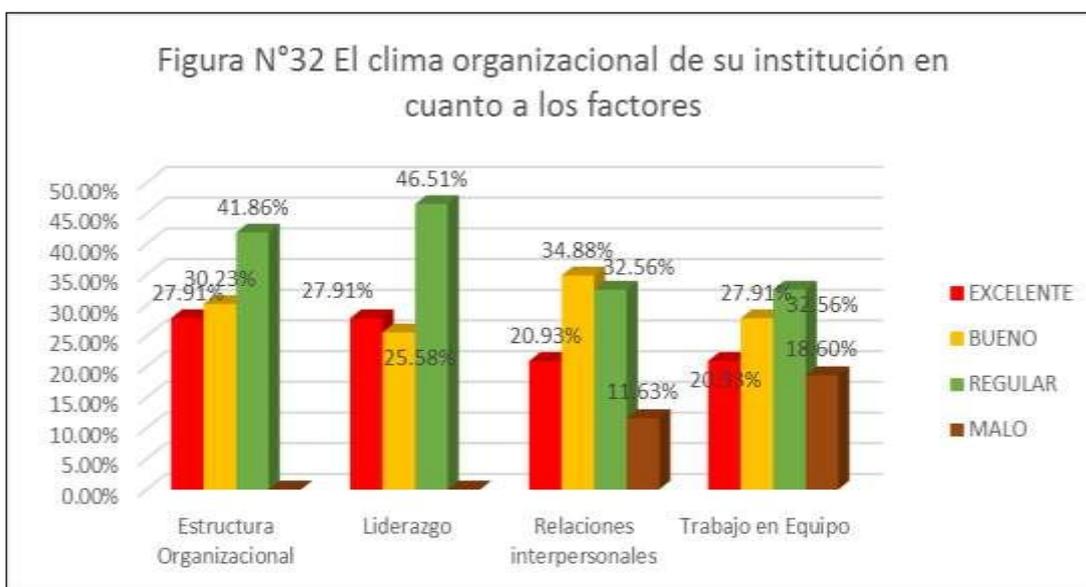
En la tabla y figura N°31 apreciamos que en un 44.19% es totalmente cierto que los trabajadores de la UNF son honestos dentro de la institución lo que genera un ambiente saludable dentro de la organización, en un 32.56% cierto, y en un 23.25% falso.

32. Como califica el clima organizacional de su institución en cuanto a los factores siguientes:

Tabla N° 32

Factores	Excelente		Bueno		Regular		Malo		Total	
	Cat.	%	Cat.	%	Cat.	%	Cat.	%	Cat.	%
Estructura Organizacional	12	27.91%	13	30.23%	18	41.86%	0	0.00%	43	100%
Liderazgo	12	27.91%	11	25.58%	20	46.51%	0	0.00%	43	100%
Relaciones interpersonales	9	20.93%	15	34.88%	14	32.56%	5	11.63%	43	100%
Trabajo en Equipo	9	20.93%	12	27.91%	14	32.56%	8	18.60%	43	100%
<b>Promedio =</b>		<b>24.42%</b>		<b>26.65%</b>		<b>38.37%</b>		<b>7.56%</b>		

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°32 apreciamos lo siguiente:

- ✓ En un 27.91% califica excelente el clima organizacional de su institución en cuanto a Estructura Organizacional, en un 30.23% bueno y en un 41.86% regular.
- ✓ En un 27.91% califica excelente el clima organizacional de su institución en cuanto a Liderazgo, en un 25.58% bueno y en un 46.51% regular.
- ✓ En un 20.93% califica excelente el clima organizacional de su institución en cuanto a Relaciones interpersonales, en un 34.88% bueno, en un 32.56% regular y en un 11.63% malo
- ✓ En un 20.93% califica excelente el clima organizacional de su institución en cuanto a Trabajo en Equipo, en un 27.91% bueno, en un 32.56% regular y en un 18.60% malo.

33. Como califica el desempeño de los colaboradores de su institución en cuanto a los factores siguientes:

Tabla N° 33

Factores	Excelente		Bueno		Regular		Total	
	Cat.	%	Cat.	%	Cat.	%	Cat.	%
Productividad	26	60.47%	0	0.00%	17	39.53%	43	100%
Responsabilidad	15	34.88%	13	30.24%	15	34.88%	43	100%
Motivación	13	30.23%	12	27.91%	18	41.86%	43	100%
Satisfacción	13	30.23%	13	30.23%	17	39.54%	43	100%
<b>Promedio =</b>		<b>38.95%</b>		<b>22.09%</b>		<b>38.95%</b>		

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°33 apreciamos lo siguiente:

- ✓ En un 60.47% califica excelente el desempeño de los colaboradores de su institución en cuanto a Productividad y en un 39.53% regular.
- ✓ En un 34.88% califica excelente el desempeño de los colaboradores de su institución en cuanto a responsabilidad, en un 30.24% bueno y en un 34.88% regular.
- ✓ En un 30.23% califica excelente el desempeño de los colaboradores de su institución en cuanto a Motivación, en un 27.91% bueno, y en un 41.86% regular.
- ✓ En un 30.23% califica excelente el desempeño de los colaboradores de su institución en cuanto a Satisfacción, en un 30.23% bueno, y en un 39.54% regular.

## 8. Análisis y discusión

### **Análisis y discusión de los resultados relacionados a cómo la estructura Organizacional influye en el Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Frontera Sullana-2017**

En un 76.74% la UNF se encuentra bien organizada en función a los estatutos que la rigen, lo que evita duplicidad de funciones y en un 74.42% conocen los colaboradores cómo está organizada y la estructura organizacional de la misma (Véase la tabla N° 01 y 02). Quispe (2015); define...“la Estructura Organizacional a la distribución, división, agrupación y coordinación formal de las tareas en los diferentes puestos en la cadena administrativa y operativa, donde las personas influyen en las relaciones y roles para el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades en la organización.”. Al respecto considero que la estructura organizacional con que cuenta la Universidad Nacional de Frontera está bien constituida en cuanto a la distribución de las funciones específicas de cada área y es de conocimiento de cada trabajador; aspectos que se encuentran en los documentos de gestión como son el Estatuto y el Reglamento General, los cuales delinear las jerarquías y líneas de autoridad.

En un 76.75% se encuentran bien definidas las reglas las mismas que están en los documentos normativos, en un 74.42% conocen los colaboradores los procedimientos administrativos establecidos, lo que le permite hacer mejor su trabajo y en un 72.09% las normas establecidas se las dan a conocer a todos los trabajadores. (Véase la tabla N° 03, 04, y 05) Torres J. (2015) “Los manuales organizacionales son documentos normativos e instructivos en los que se procura describir y explicar, detallada y objetivamente, cómo está organizada una institución y cómo debe operar para lograr eficacia y eficiencia”. Al respecto se observa que los Colaboradores Administrativos en su mayoría se rigen según las normas establecidas en el Reglamento General de Organización y Funciones (ROF) de la UNF, y el cumplimiento de sus funciones es de manera responsable; en cuanto a los procedimientos administrativos que están contemplados en el TUPA se debiera difundir de forma más amplia para lograr que la totalidad de los trabajadores lo conozcan y desarrollen su trabajo con mayor efectividad y pleno conocimiento.

En un 74.42% los colaboradores consideran que los trámites que se realizan en la UNF son atendidos de manera efectiva. (Véase la tabla N° 06). Rendon y García (2007). Define "Manual de Procedimientos como el acto, método o manera de proceder en algunos procesos, ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos". Al respecto considero que se cuenta con Personal idóneo que se esfuerza por atender los trámites a la brevedad posible y con eficiencia en beneficio de la Comunidad Universitaria debiendo cada día ser incentivados a mejorar y así alcanzar la efectividad de todo el personal el mismo que se vea reflejado en el buen servicio brindado por el desempeño de sus colaboradores.

### **Análisis y discusión de los resultados relacionados a analizar el Liderazgo influye en el Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Frontera –Sullana-2017**

En un 74.42% consideran que los directivos de la UNF ejercen políticas democráticas con todo el personal administrativo, al momento de tomar decisiones, en un 60.47% su jefe inmediato ejerce influencia sobre los trabajadores, induciéndolos a que desarrollen cada día mejor su trabajo y en un 74.42% existen adecuados canales de comunicación entre los directivos y trabajadores lo que les permite realizar su trabajo con mayor facilidad. (Véase la tabla N° 07. 08 y 09). Goncalves (2000) "La teoría de clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben". Al respecto el Personal Administrativo percibe en su entorno laboral que el directivo toma en cuenta sus opiniones, aportes e iniciativas en bien de la institución; asimismo se sienten considerados por los directivos lo que se deberá fortalecer creando estrategias de motivación en la que el líder fomente la creatividad, los motive a realizar mejor su trabajo y les brinde la confianza necesaria a todo el personal a través del buen trato y una comunicación adecuada, lo que llevara a resultados esperados.

En un 34.88% el estilo de liderazgo que ejerce los directivos de la UNF es democrático, en un 23.26% carismático y en un 23.26% participativo (Véase la tabla N° 10). Uría (2011) "El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de

nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario”. Al respecto el Estilo de Liderazgo que prevalece en la UNF es el democrático reflejado en los Colaboradores a través de la confianza, participación y la motivación constante a ser proactivos y más comprometidos con la institución; lo que beneficia a los trabajadores por sentirse acogidos y a la empresa porque les permite alcanzar los objetivos organizacionales.

En un 55.82% la comunicación es de acuerdo a la jerarquía existente dentro de la organización (Véase la tabla N° 11). Corichi, Hernández y García (2013) “Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso de comunicación, en el cual se emite y se obtiene información, una buena comunicación también permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa”. Al respecto la comunicación no se da en su totalidad de acuerdo al orden jerárquico, se da entre jefe y subordinado o viceversa este intercambio de información contribuye a la aportación de ideas orientadas al desarrollo y la consecución de los objetivos de la entidad, sin embargo el mal manejo del proceso de comunicación puede traer consecuencias negativas que perjudiquen el clima organizacional de la misma.

En un 58.14% los trabajadores se sienten identificados con su jefe inmediato realizando su trabajo con mucho más esmero y en un 74.41% lo identifican como un líder de los trabajadores y modelo a seguir para mejorar su desempeño. (Véase la tabla N° 12 y 13). Corichi, Hernández y García (2013) “Los diferentes factores que influyen y determinan el ambiente laboral de una organización se conforman por cuestiones internas y externas a ellos siendo piezas claves para el éxito de una empresa, porque condicionan las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores tal es el caso del liderazgo”. Al respecto se observa que el líder toma en consideración las necesidades y opiniones del personal a cargo esto fomenta un ambiente agradable, motivador y a la vez brinda seguridad a los colaboradores, lo que se debe tratar de afianzar a través de la puesta en práctica de un plan de liderazgo para que la parte directiva sea visualizada como un modelo a seguir y así incrementar el porcentaje de identificación y se lleguen a cumplir lo establecido por la organización.

## **Análisis y discusión de los resultados relacionados a analizar cómo las relaciones y el Trabajo en Equipo influyen en el Desempeño Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Frontera –Sullana-2017**

En un 60.47% existe buena comunicación entre todos los miembros lo que le motiva a trabajar con esmero (Véase la tabla N° 14). Corichi, Hernández y García (2013) “La comunicación juega un papel primordial en el desarrollo de las organizaciones y de las relaciones interpersonales”. Al respecto considero que el proceso de comunicación debe ser revisado y mejorado para que todo el personal de la empresa logre tener una buena comunicación y así mejoren las relaciones entre los miembros de la organización lo que llevará a crear un clima laboral agradable y armonioso, que motivará a los colaboradores a trabajar con mayor eficiencia y eficacia.

En un 60.47% los trabajadores administrativos participan en todas las actividades programadas con el propósito de integrarse y reforzar sus capacidades, en un 74.42% se realizan actividades de esparcimiento, que le permiten socializar con sus compañeros de trabajo demostrando una actitud proactiva y en un 41.86% perciben un buen ambiente de trabajo, lo que le permite lograr los objetivos organizacionales (Véase la tabla N° (15, 16 y 17). Corichi, Hernández y García (2013) “Las relaciones interpersonales son aquellas que describen el trato, contacto y comunicación que se establece entre las personas en diferentes momentos”. Al respecto señalo que los colaboradores si cuentan con actitud participativa en actividades que ayudan a la integración y a la socialización, lo que favorece a la adaptación de los mismos; sin embargo para lograr la totalidad de la participación por parte del personal administrativo de la empresa considero que se debe incentivarlos a través de reuniones mensuales de confraternidad y otras actividades que fomenten la integración y el trabajo en equipo para así crear lazos de amistad y compañerismo que induzcan a trabajar juntos en beneficio de los colaboradores y de la institución.

En un 51.16% existe trabajo en equipo en las actividades encargadas por los directivos lo que permite alcanzar los resultados deseados y en un 88.37% existe cooperación comprometiéndose todos por sacar adelante a la institución. (Véase la tabla N° 18 y 19). Toro (2015) “El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general”. Al respecto el trabajo en equipo y la

cooperación se complementan a la vez, para un solo resultado en la consecución de los objetivos de esta organización. Sin embargo aún falta afianzar la realización de actividades en equipo, para ello se debe implementar estrategias de interrelaciones que genere un ambiente favorable y se logre la unión del personal para la conformación de equipos de trabajo.

En un 100% los trabajadores administrativos se encuentran en la capacidad de resolver situaciones problemas solos de manera que promueven el desarrollo de la institución (Véase la tabla N° 20). Huamani (2015) “Es el sentimiento de los miembros de la organización, aceptar las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan”. Al respecto manifiesto que los colaboradores no tienen temor por enfrentar los problemas sino busca soluciones constructivas para el desarrollo institucional, lo que se debe tratar de mantener esta fortaleza por parte del personal brindándoles confianza, autonomía y reconociendo el trabajo realizado por los mismos.

En un 95.35% los trabajadores administrativos desarrollan sus actividades con ética de acuerdo a sus principios morales y en 88.38% tienen un comportamiento adecuado acorde a los requerimientos de la institución. (Véase la tabla N° 21 y 22). Robbins (1999) “en un intento por delimitar el concepto de clima lo define como la personalidad de la organización y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas”. Al respecto señalo que el personal administrativo de la empresa trabaja en su mayor parte con ética reflejando transparencia en el uso de los recursos y en la realización de sus labores, en ellos priman los valores morales a nivel personal e institucional, lo que se ve reflejado en el comportamiento de los mismos brindando así una buena imagen de la institución.

### **Resultados relacionados a describir los factores de desempeño de los colaboradores administrativos en la Universidad Nacional de Frontera – Sullana 2017**

En un 90.70% implementan estrategias que permite que los trabajadores alcancen mayor productividad en su trabajo y así logren alcanzar los objetivos de la institución

y en un 100% pone en prácticas todas sus habilidades para lograr un mejor desempeño día a día. (Véase la tabla N° 23 y 26). Goldman (2014) “Sobre exigir a los trabajadores siempre tendrá efectos adversos tanto en el rendimiento como en la motivación, ya que difícilmente se alcanzarán las metas propuestas (sobre todo cuando están mal diseñadas)”. Al respecto considero adecuado promover en los colaboradores la aportación de conocimientos y habilidades como la creatividad, mente proactiva y otras que permitan mejorar el rendimiento laboral y alcanzar una mayor productividad que conduzcan hacia el logro de los objetivos de la organización, lo cual se puede cumplir a través la creación de estrategias motivacionales diseñadas por la parte directiva

En un 100% realizan sus labores con efectividad demostrando un buen desempeño y en un 76.75% se sienten comprometidos con las actividades encomendadas en beneficio de la empresa. (Véase la tabla N° 24 y 25). Bittel (2000) “el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa”. Al respecto se debe tratar de fomentar en todos los colaboradores un espíritu de compromiso e identificación hacia la empresa donde laboran, que hagan propios los objetivos organizacionales y estos a su vez alcancen sus objetivos personales lo que permitirá lograr la efectividad en su desempeño laboral, y por tanto beneficiará a la empresa, a los colaboradores y a la comunidad universitaria

En un 81.40% se brindan reconocimientos por el trabajo realizado, como parte de la motivación de la institución y en un 69.77% se brinda una remuneración justa y equitativa a todos los trabajadores administrativos en función a su desempeño realizado. (Véase la tabla N° 27 y 28) Corichi, Hernández y García (2013) “La motivación determina la conducta en los miembros de una organización, por lo que resulta un factor importante para el beneficio de la misma”. Al respecto la motivación que se da través de reconocimientos de manera formal e informal y una remuneración equitativa por la labor que realizan en la empresa, brinda satisfacción en el personal que labora en la misma lo que se deberá concretizar a través de la puesta en marcha de un plan motivacional en función al desempeño de los trabajadores y que sea mejorado periódicamente para que se labore en función a lo que esperan alcanzar.

En un 62.80% trata con igualdad a todos los trabajadores administrativos lo que genera un ambiente laboral agradable (Véase la tabla N° 29). Goldman (2014) “Así como el desempeño se ve influenciado por el estilo de liderazgo de la jefatura, también se ve influenciado por la calidad de las relaciones humanas al interior de un equipo de trabajo”. Al respecto se aprecia que existe personal que no se siente a gusto con el trato que tienen los directivos hacia ellos, para lo cual se hace necesario se les brinde oportunidades de desarrollo de manera equitativa a todos los colaboradores, a fin de mejorar y lograr un ambiente laboral adecuado, con igualdad de trato lo que reflejará en la empresa mayor confianza, reciprocidad y armonía.

En un 76.74% participa con entusiasmo en las actividades como muestra de identificación con la institución y en un 76.75% los trabajadores son honestos dentro de la institución lo que genera un ambiente saludable dentro de la organización (Véase la tabla N° 30 y 31). Chiavenato (2000) “afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización”. Al respecto se observa que no se alcanza la totalidad de trabajadores que se identifiquen con la institución, siendo deshonestos en el momento de realizar sus labores lo que genera un ambiente desagradable entre los miembros de la organización, por lo que se debe diseñar mecanismos que induzcan a los colaboradores a trabajar con mayor esmero y dedicación por el bien de los mismos y de la organización.

## 9. Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

1. En un 76.74% la UNF se encuentra bien organizada en función a los estatutos que la rigen, lo que evita duplicidad de funciones y en un 74.42% conocen los colaboradores cómo está organizada y la estructura organizacional de la misma, permitiendo el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades en dicha cas de estudio.
2. En un 76.75% en la UNF se encuentran bien definidas las reglas las mismas que están en los documentos normativos, en un 74.42% conocen los procedimientos administrativos establecidos, lo que le permite hacer mejor su trabajo y en un 72.09% las normas establecidas se las dan a conocer a todos los trabajadores, lo que permite que los colaboradores realicen sus labores en función a los documentos de gestión existentes en la institución.
3. En un 74.42% los colaboradores consideran que los directivos ejercen políticas democráticas con todo el personal administrativo, al momento de tomar decisiones, en un 60.47% su jefe inmediato ejerce influencia sobre los trabajadores, induciéndolos a que desarrollen cada día mejor su trabajo y en un 74.42% existen adecuados canales de comunicación entre los directivos y trabajadores lo que les permite realizar su trabajo con mayor facilidad, es decir el liderazgo ejercido a través de adecuadas políticas de comunicación y motivación lo que influye de manera positiva en el desempeño de los colaboradores de la empresa.
4. En un 34.88% el estilo de liderazgo que predomina en los directivos de la UNF es democrático; permitiendo a los colaboradores ser partícipes en la toma de decisiones así como expresar sus propias ideas.
5. En un 60.47% los trabajadores administrativos participan en todas las actividades programadas con el propósito de integrarse y reforzar sus capacidades, en un 74.42% se realizan actividades de esparcimiento, que le permiten socializar con

sus compañeros de trabajo demostrando una actitud proactiva y en un 41.86% perciben un buen ambiente de trabajo, lo que le permite lograr los objetivos organizacionales, lo que evidencia que en esta casa de estudios se promueve las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la misma con el propósito de mantener un buen ambiente de trabajo.

6. En un 95.35% los trabajadores administrativos desarrollan sus actividades con ética de acuerdo a sus principios morales y en 88.38% tienen un comportamiento adecuado acorde a los requerimientos de la institución, es decir los colaboradores de la empresa reflejan una buena conducta acorde a su formación y lo demuestran en su centro de trabajo.
7. En un 90.70% implementan estrategias que permite que los trabajadores alcancen mayor productividad en su trabajo y así logren alcanzar los objetivos de la institución y en un 100% pone en prácticas todas sus habilidades para lograr un mejor desempeño día a día; es decir los colaboradores se esfuerzan por realizar su trabajo con efectividad demostrando sus habilidades y destrezas para alcanzar los objetivos de la organización.
8. En un 81.40% se brindan reconocimientos por el trabajo realizado, como parte de la motivación de la institución y en un 69.77% se brinda una remuneración justa y equitativa a todos los trabajadores administrativos en función a su desempeño realizado, por tanto algunos colaboradores no se encuentran muy satisfechos desempeñando su labor en esta casa de estudios debido que no existe una escala remunerativa acorde a sus expectativas.
9. En un 76.74% participa con entusiasmo en las actividades como muestra de identificación con la institución y en un 76.75% los trabajadores son honestos dentro de la institución lo que genera un ambiente saludable dentro de la organización, es decir existe buen ánimo, ganas y lealtad por parte de los colaboradores por hacer bien su trabajo.

## **Recomendaciones**

1. El jefe de la oficina de recursos humanos debe considerar difundir constantemente los documentos normativos a todos los colaboradores administrativos de la UNF para alcanzar un desempeño efectivo en beneficio de la institución y de los trabajadores de la misma.
2. El jefe de la oficina de recursos humanos habrá de fortalecer el liderazgo ejercido por parte de los directivos de la UNF y motivar a los trabajadores a realizar sus actividades con mayor entusiasmo e identificación para alcanzar los objetivos de la institución.
3. El responsable del área de relaciones públicas es el responsable de mejorar el proceso de comunicación dentro de la institución para optimizar las relaciones interpersonales de manera que los colaboradores realicen mejor su trabajo.
4. Los directivos de cada área de trabajo son los responsables de diseñar estrategias de trabajo en equipo y compañerismo para alcanzar un ambiente grato y saludable para todos los integrantes, lo que permitirá alcanzar mayor productividad poniendo en práctica sus habilidades y destrezas.
5. Los directivos de esta casa de estudios deberán implementar un plan de mejora del clima organizacional (ver anexo N°04) que permita alcanzar un óptimo desempeño por parte de todos los miembros de esta institución.

## Referencias Bibliográficas.

- Álvarez, H. (1995). *“Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”*. Universidad del Valle
- Barriga R. (2016) *“Clima organizacional y desempeño docente en la universidad “Jaime Bausate y Meza” Jesús María - Lima, 2016”*. Perú.
- Bisquerra, J. (2003). *“Relaciones Interpersonales”*. Editorial: Mac Graw Hill. 421p.
- Bittel, L. (2000). *“Administración de Personal”*. Traducción José Real Gutiérrez.
- Brunet, L. (2004). *“El Clima de Trabajo en las Organizaciones”*. México. Trillas.
- Caballero (2003). *“Factores que influyen como motivantes para un buen desempeño laboral en los docentes de una escuela del nivel medio superior”*. México.
- Chiavenato I. (1993): *“Administración de Recursos Humanos”*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *“Administración de recursos humanos”*. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia
- Corichi A, Hernández T y García M (2013). *“El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas”*.
- García, M. (2003). *“Del Clima organizacional a la cultura organizacional”*. En: II Encuentro de Investigación y docencia en administración. Asociación Colombiana de facultades de Administración – ASCOLFA. Cali: Universidad del Valle.
- García, M. y Zapata D., A. (2008). *“Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional”*. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración. Santiago de Cali – Colombia.
- Ghiselli. (1998). *“Administración de Personal”*. Traducción José Real Gutiérrez.
- Goldman K. (2014). *“Variables que afectan el desempeño laboral”*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/variables-que-afectan-el-desempeno-laboral/>
- Goncalves, A. (2000). *“Fundamentos del clima organizacional”*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Heskett, J. Sasser, E y Schlesinger, L.(2003). *“The Value Profit Chain Harvard Business School Teaching”* Note 686-120
- Huamani N. (2015) *“El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de Lima, la línea 1 en el 2013”* Perú.

- Méndez, C. (2006). *“Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración”*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Panta L. (2015) *“Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de la plana docente del consorcio educativo "Talentos" de la ciudad de Chiclayo”*. Perú.
- Quintero N, Africano N y Faría E. (2008) *“Clima organizacional y desempeño laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago”*. Venezuela.
- Quispe E. (2015) *“Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015”*. Perú.
- Robbins, S. (1999). *“Comportamiento Organizacional”*. Octava Edición. México: Prentice. Hall.
- Santrock, J. (2002). *“Psicología de la educación”*. México: Mc Graw-Hill.
- Segredo, A. (2009) *“Caracterización del Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud. Rev Cubana Salud Pública. 2009”* [citado 9 Mar 2010];35(4):78-109. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662009000400009&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662009000400009&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Toro L. (2015) *“La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales”*. Bogotá.
- Uría D. (2011) *“El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. De la Ciudad de Ambato”* Ecuador
- Vásquez C. (2012). *“Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas”*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>
- Zas B. (2002) *“La satisfacción como indicador de excelencia en la calidad de los servicios de salud”*. *Psicología- Científica.com..* Disponible en: <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-80-1-la-satisfaccion-como-indicador-de-excelenciaen-la-calidad-d.html> 2002
- Cortés N. (2009). *“Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”*. Xalapa, Ver., 2009”. México
- Sum M. (2015) *“Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)”*. Guatemala.

- Hernández y Rojas (2011) *“Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica”*. Santiago de Cali.
- Rivas M. (2009) *“Satisfacción y desempeño laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Adventistas De La Asociación Oriental Y Misión Paracentral De El Salvador”*. México.
- Torres J. (2015), *“Fundamentos de la estructura organizacional”*. Disponible en: <https://es.slideshare.net/ortenciatarqui/presentacin1-lenin-dayra-tga>
- Rendon C. y García D. (2007). *“Diseño de la estructura organizacional, manual de funciones, procedimientos y análisis de riesgos para la empresa A & L Ingeniería y Servicios LTDA”*. Pereira.

## **Apéndices y anexos**

# **ANEXOS**

**ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TÍTULO:** Clima Organizacional y Desempeño en Colaboradores Administrativos de la Universidad Nacional de Frontera Sullana - 2017

**PROBLEMA:** ¿Cuáles son los efectos del Clima Organizacional en el Desempeño en los Colaboradores Administrativos de la Universidad Nacional de Frontera Sullana – 2017?

**HIPÓTESIS GENERAL:** El Clima Organizacional influye en el Desempeño en los Colaboradores Administrativos de la Universidad Nacional de Frontera Sullana-2017

**OBJETIVO GENERAL:** Describir como el Clima Organizacional incide en el Desempeño en los Colaboradores Administrativos de la Universidad Nacional de Frontera Sullana-2017

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Subindicadores	Metodología				
<p>Describir como Estructura Organizacional influye en el Desempeño de los Colaboradores Administrativos de la Universidad Nacional de Frontera Sullana-2017</p> <p>Analizar el Liderazgo influye en el Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Frontera –Sullana-2017</p> <p>Analizar como las relaciones y el Trabajo en Equipo influye en el Desempeño Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Frontera –Sullana-2017</p> <p>Describir los factores de desempeño de los colaboradores administrativos en la Universidad Nacional de Frontera – Sullana 2017</p>	Clima Organizacional	Estructura Organizacional	Organización	<p><b>1.-Tipo y diseño de investigación</b></p> <p><b>El estudio tiene un enfoque cuantitativo, es de tipo no experimental y de diseño transeccional o transversal descriptivo; se recolectarán los datos en un solo momento, en un tiempo único.</b></p> <p><b>El diseño se esquematiza en la figura siguiente:</b></p> <div style="text-align: center;"> </div> <p><b>Dónde:</b>  <b>P: Población</b>  <b>X: clima organizacional</b>  <b>Y: desempeño laboral</b></p> <p><b>2.- Población</b></p> <p><b>Población = 43</b></p> <p><b>3.- Técnicas e instrumentos de investigación</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;"><b>Técnica</b></td> <td style="width: 50%;"><b>Instrumento</b></td> </tr> <tr> <td><b>Encuesta</b></td> <td><b>Cuestionario</b></td> </tr> </table>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Cuestionario</b>
			<b>Técnica</b>		<b>Instrumento</b>			
			<b>Encuesta</b>		<b>Cuestionario</b>			
			Reglas					
		Procedimientos						
		Normas						
		Trámites						
		Liderazgo	Políticas					
			Influencia					
			Comunicación					
			Estilo					
		Relaciones interpersonales	Interacción					
			Comunicación					
			Sociabilidad					
			Ambiente de trabajo					
		Trabajo en Equipo	Integración					
Cooperación								
Capacidad para resolver problemas								
Ética								
Comportamiento de los colaboradores								
<b>Capital Humano</b>								
<b>Eficacia</b>								
<b>Eficiencia</b>								
Desempeño	Productividad	<b>Efectividad</b>						
		<b>Cumplimiento</b>						
		<b>Honestidad</b>						
		<b>Compromiso</b>						
Responsabilidad	Motivación	<b>Aptitud proactiva</b>						
		<b>Habilidades</b>						
		<b>Participación</b>						
Satisfacción	Satisfacción	<b>Reconocimiento</b>						
		<b>Remuneración</b>						
		<b>Igualdad</b>						

## ANEXO N° 02 CUESTIONARIO

Estimados colaboradores administrativos de la UNF Sullana, mediante la presente encuesta deseamos conocer el Clima Organizacional y el Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Frontera Sullana-2017; por lo que mucho agradeceremos nos responda con la verdad y seriedad que el caso lo amerita.

*Gracias por su participación*

### O1

1. ¿La UNF se encuentra bien organizada en función a los estatutos que la rigen, lo que evita duplicidad de funciones?
  - a) Totalmente cierto
  - b) Cierto
  - c) Falso
  - d) Totalmente Falso
  
2. ¿Conoce cómo está organizada la UNF y la estructura organizacional de la misma?
  - a) Totalmente cierto
  - b) Cierto
  - c) Falso
  - d) Totalmente Falso
  
3. ¿Se encuentran bien definidas las reglas dentro de la UNF las mismas que están en los documentos normativos?
  - a) Totalmente cierto
  - b) Cierto
  - c) Falso
  - d) Totalmente Falso
  
4. ¿Conoce los procedimientos administrativos establecidos por la UNF, lo que le permite hacer mejor su trabajo?
  - a) Totalmente cierto
  - b) Cierto
  - c) Falso
  - d) Totalmente Falso
  
5. ¿Las normas establecidas por la UNF se las dan a conocer a todos los trabajadores?
  - a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Con frecuencia
  - e) Siempre
  
6. ¿Considera que los trámites que se realizan en la UNF son atendidos de manera efectiva?
  - a) Totalmente cierto
  - b) Cierto
  - c) Falso

d) Totalmente Falso

## O2

7. ¿Considera que los directivos de la UNF ejercen políticas democráticas con todo el personal administrativo, al momento de tomar decisiones?
  - a) Totalmente cierto
  - b) Cierto
  - c) Falso
  - d) Totalmente Falso
  
8. ¿Su jefe inmediato de la UNF ejerce influencia sobre los trabajadores, induciéndolos a que desarrollen cada día mejor su trabajo?
  - a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Con frecuencia
  - e) Siempre
  
9. ¿Existen adecuados canales de comunicación entre los directivos y trabajadores de la UNF lo que les permite realizar su trabajo con mayor facilidad?
  - a) Totalmente cierto
  - b) Cierto
  - c) Falso
  - d) Totalmente Falso
  
10. ¿Qué estilo de liderazgo ejerce los directivos de la UNF?
  - a) Autocrático
  - b) Democrático
  - c) Carismático
  - d) Participativo
  
11. ¿La comunicación que se da dentro de la UNF es de acuerdo a la jerarquía existente dentro de la organización?
  - a) Totalmente cierto
  - b) Cierto
  - c) Falso
  - d) Totalmente Falso
  
12. ¿Los trabajadores de la UNF se sienten identificados con su jefe inmediato realizando su trabajo con mucho mas esmero?
  - a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Con frecuencia
  - e) Siempre
  
13. ¿Identifica a su jefe inmediato de la UNF, como un líder de los trabajadores y modelo a seguir para mejorar su desempeño?
  - a) Totalmente cierto

- b) Cierto
- c) Falso
- d) Totalmente Falso

### 03

14. ¿Existe buena comunicación entre todos los miembros de la UNF lo que le motiva a trabajar con esmero?
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Con frecuencia
  - e) Siempre
15. ¿Los trabajadores administrativos de la UNF participan en todas las actividades programadas con el propósito de integrarse y reforzar sus capacidades?
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Con frecuencia
  - e) Siempre
16. ¿Se realizan actividades de esparcimiento en la UNF, que le permiten socializar con sus compañeros de trabajo demostrando una actitud proactiva?
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Con frecuencia
  - e) Siempre
17. ¿Percibe un buen ambiente de trabajo en la UNF, lo que le permite lograr los objetivos organizacionales?
- a) Totalmente cierto
  - b) Cierto
  - c) Falso
  - d) Totalmente Falso
18. ¿Existe trabajo en equipo en las actividades encargadas por los directivos de la UNF lo que permite alcanzar los resultados deseados?
- a) Totalmente cierto
  - b) Cierto
  - c) Falso
  - d) Totalmente Falso
19. ¿Existe cooperación entre los trabajadores administrativos de la UNF comprometiéndose todos por sacar adelante a la institución?
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Con frecuencia
  - e) Siempre

20. ¿Los trabajadores administrativos de la UNF se encuentran en la capacidad de resolver situaciones problemas solos de manera que promueven el desarrollo de la institución?
- a) Totalmente cierto
  - b) Cierto
  - c) Falso
  - d) Totalmente Falso
21. ¿Los trabajadores administrativos de la UNF desarrollan sus actividades con ética de acuerdo a sus principios morales?
- a) Totalmente cierto
  - b) Cierto
  - c) Falso
  - d) Totalmente Falso
22. ¿Los trabajadores administrativos de la UNF tienen un comportamiento adecuado acorde a los requerimientos de la institución?
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Con frecuencia
  - e) Siempre

#### **O4**

23. ¿La UNF implementa estrategias que permite que los trabajadores alcancen mayor productividad en su trabajo y así logre alcanzar los objetivos de la institución?
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Con frecuencia
  - e) Siempre
24. ¿Realiza sus labores con efectividad demostrando un buen desempeño dentro de la UNF?
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Con frecuencia
  - e) Siempre
25. ¿Se siente comprometido con las actividades encomendadas en beneficio de la UNF?
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Con frecuencia
  - e) Siempre
26. ¿Pone en prácticas todas sus habilidades en la UNF para lograr un mejor desempeño día a día?
- a) Nunca

- b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Con frecuencia
  - e) Siempre
27. ¿Se brindan reconocimientos por el trabajo realizado en la UNF, como parte de la motivación de la institución?
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Con frecuencia
  - e) Siempre
28. ¿Se brinda una remuneración justa y equitativa a todos los trabajadores administrativos de la UNF en función a su desempeño realizado?
- a) Totalmente cierto
  - b) Cierto
  - c) Falso
  - d) Totalmente Falso
29. ¿Se trata con igualdad a todos los trabajadores administrativos de la UNF lo que genera un ambiente laboral agradable?
- a) Totalmente cierto
  - b) Cierto
  - c) Falso
  - d) Totalmente Falso
30. ¿Participa con entusiasmo en las actividades de la UNF como muestra de identificación con la institución?
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Con frecuencia
  - e) Siempre
31. ¿Los trabajadores de la UNF son honestos dentro de la institución lo que genera un ambiente saludable dentro de la organización?
- a) Totalmente cierto
  - b) Cierto
  - c) Falso
  - d) Totalmente Falso
- 32.- Como califica el clima organizacional de su institución en cuanto a los factores siguientes:

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Estructura Organizacional				
Liderazgo				
Relaciones interpersonales				
Trabajo en Equipo				

33.- Como califica el desempeño de los colaboradores de su institución en cuanto a los factores siguientes:

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Productividad				
Responsabilidad				
Motivación				
Satisfacción				

**Anexo N° 03****Población****CUADRO PERSONAL ADMINISTRATIVO UNF**

<b>N°</b>	<b>NOMBRES</b>	<b>APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>OFICINA</b>
1	CARLOS JOAQUIN	LARREA VENEGAS	Presidente	Presidencia
2	EDMUNDO GERARDO	MORENO TERRAZAS	Vicepresidente de Investigación	Vicepresidencia de Investigación
3	CESAR LEONARDO	HARO DIAZ	Vicepresidente Académico	Vicepresidencia Académica
4	JOYCE DEL PILAR	VARILLAS CRUZ	Secretaria General	Secretaria General
5	ERNESTO HENRY	ALCANTARA MASÍAS	Jefe	Oficina General de Asesoría Jurídica
6	GARY MARTIN	LA ROCA SAAVEDRA	Jefe	Oficina General de Infraestructura Mantenimiento y Servicios
7	FERNANDO MARTIN	SALDARRIAGA CHANDUVI	Jefe	Oficina General de Recursos Humanos
8	PAULA RUTH	OTERO MICHILOT	Jefe	Oficina General de Planificación y Presupuesto.
9	JEESSIKHA	UBILLUS REYES	Jefe	Oficina General de Administración
10	IILICH	CRISANTO PLASENCIA	Jefe	Oficina de Abastecimiento
11	CLAUDIA	ARRIETA	Jefe	Oficina de Tesorería
12	JAIME	GONZAGA CORREA	Jefe	Oficina de Investigación
13	PAULA MERCEDES	AGURTO ZEGARRA	Secretaría de Mesa de Partes	Secretaria General
14	CARMEN MICAELA	ARAMBULO AMAYA	Técnico de salud	Oficina General de Bienestar Universitario
15	MAURO JAVIER	ARCELA PEREZ	Chofer	Oficina General de Infraestructura Mantenimiento y Servicios
16	BLANCA LOURDES	AVILA LUDEÑA	Secretaria	Vicepresidencia Académica
17	REBECA DEL SOCORRO	CALLE ELERA	Asistente	Oficina General de Imagen Relaciones Institucionales
18	PATRICIA DEL MILAGRO	CALLE SOSA	Secretaria	Oficina General de Recursos Humanos

19	FABIOLA MARTINA	CAMPOS VILLAVERDE	Especialista Administrativo I.	Oficina General de Recursos Humanos
20	MARCOS ANTONIO	CAMPOS ZAPATA	Técnico en Laboratorio de Cómputo	Vicepresidencia Académica
21	FANNY	CHACON NONAJULCA	Auxiliar de Servicio	Oficina General de Infraestructura Mantenimiento y Servicios
22	JUAN	CHUNGA CHAPILLIQUEN	Técnico de Laboratorio	Vicepresidencia Académica
23	ROYERS GONZALO	ESCRIBANO MADRID	Auxiliar de Servicio	Oficina General de Infraestructura Mantenimiento y Servicios
24	JOSE DAVID	ESPINOZA PACHECO	Auxiliar de Mantenimiento	Oficina General de Infraestructura Mantenimiento y Servicios
25	JOSÉ LUIS	ESTEVES TRONCOS	Técnico de Biblioteca	Vicepresidencia Académica
26	YRENE	FLORES VELASQUEZ	Asistente	Oficina General de Bienestar Universitario
27	RONALD ADRIÁN	GIRÓN VALENZUELA	Asistente de la Oficina General de Asesoría Jurídica	Asistente de la Oficina General de Asesoría Jurídica
28	KAREN JIANINA	MORAN ACARO	Secretaria	Oficina de Tesorería
29	MARIELA GIOVANNA	MURGUIA PANTA	Técnico Administrativo II	Oficina General de Cooperación Técnica
30	MARIA ISABEL	OTERO MARTINEZ	Auxiliar de Servicio	Oficina General de Infraestructura Mantenimiento y Servicios
31	ISABEL DEL CARMEN	PALACIOS FARIAS	Técnico Administrativo	Presidencia
32	GIANINA MINNIE	PALOMINO CALLE	Asistente	Oficina General de Extensión y Proyección Social
33	YOVANY	PEÑA ARCE	Auxiliar	Oficina General de Administración
34	EXILDA	PEÑA PEÑA	Auxiliar de Servicio	Oficina General de Infraestructura Mantenimiento y Servicios
35	PATRICIA ELIZABETH	RAMOS CASTILLO	Auxiliar de Secretaría General	Secretaría General
36	JUAN CARLOS	REGALADO MORALES	Técnico de Abastecimiento-Procesos de Selección	Oficina de Abastecimiento
37	WILLIAM	RIOS MONTERO	Técnico de Almacén y Control Patrimonial	Oficina de Abastecimiento
38	CECILIA LIZETH	RISCO IPANAQUE	Analista de Sistema PADI	Oficina de Contabilidad

39	JANNET	SEMINARIO JIMENEZ	Secretaria	Oficina General de Cooperación Técnica
40	LUIS ALBERTO	TAVARA VILCHEZ	Auxiliar de Servicio	Oficina General de Infraestructura Mantenimiento y Servicios
41	CESAR CARLOS	VIDAL CASTILLO	Asistente	Oficina General de Planificación y Presupuesto
42	SUSY MARYLYN	VIERA TORRES	Auxiliar	Secretaria para Responsables de Carrera
43	CARITO GERALDINY	YESAN CORDOVA	Jefe de la Oficina de Programación e Inversión	Oficina General de Planificación y Presupuesto

## **Anexo N° 04**

### **PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNF**

A continuación se presenta la propuesta de un programa para mejorar el clima organizacional de la Universidad nacional de Frontera Sullana. Se espera que este programa resuelva las dificultades evidenciadas después de realizar la medición del clima, así como sea una eficaz herramienta para fortalecer el ambiente positivo de la organización.

#### **OBJETIVO**

Proveer a la empresa de herramientas necesarias para mejorar el clima organizacional, de acuerdo a los resultados encontrados.

#### **ÁSPECTO: logro – reconocimiento**

##### **Acciones**

- Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos del personal administrativo.
- Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.
- Establecimiento de metas individuales, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.
- Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.
- Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.
- Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales.

##### **Recursos:**

- Infraestructura: La programación semanal o quincenal de las reuniones deberá considerar el ambiente donde se realizarán las reuniones, dependiendo del número

de personas asistentes, podrán realizarse en la oficina del jefe de área o bien, en alguna sala de sesiones anexa.

- **Materiales y Equipo:** Es conveniente contar con un pizarrón blanco, donde anotar las ideas importantes que se traten durante la sesión. Puede utilizarse un pizarrón. Adicionalmente, si los convocados a la reunión no llevan algún cuaderno de apuntes, debe proveérseles allí.
- **Personal:** Para esta intervención no figura la necesidad de personal adicional.
- **Tiempo estimado:** Cada reunión durará un mínimo de 40 minutos y un máximo de 90 minutos.
- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión en relación a los reconocimientos económicos. Deberá incluirse en el presupuesto de cada departamento el rubro de un bono por metas alcanzadas, o bien, el costo de cualquier tipo de reconocimiento que haya sido aprobado.

### **Aspecto: motivación en el puesto**

#### **Acciones**

- Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo.
- Proponer ante la dirección general la implementación de prestaciones o beneficios innovadores que beneficien la imagen de la institución ante sus propios colaboradores.
- Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.
- Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del "empleado del mes"; o publicando los éxitos en las carteleras internas o en el periódico interno.
- No relacionar la motivación con incentivos monetarios (salarios, bonificaciones); una persona puede sentirse insatisfecha con el salario y sin embargo estar a gusto con su trabajo.
- Escuchar a los colaboradores, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.

#### **Recursos:**

- Infraestructura: Salas destinadas como áreas de trabajo.
- Materiales y Equipo: Carteles para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones de la empresa, tachuelas, para publicaciones internas.
- Personal: El departamento de Recursos Humanos debe hacerse presente en la intervención relacionada a prestaciones, beneficios, escala salarial.
- Tiempo estimado: El plan de prestaciones y beneficios deberá tener revisión cada 12 ó 18 meses. El enriquecimiento de los puestos de trabajo podrá realizarse de forma eventual, de acuerdo a las necesidades presentadas.
- Presupuesto: Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento el costo de la adquisición de la encuesta salarial anual. Deben considerarse al menos 3 carteles, que deberán adquirirse y colocarse en las áreas de más circulación de personal.

### **Aspecto: trabajo en equipo**

#### **Acciones**

- Fortalecer la identificación de los colaboradores, haciéndolos partícipes de cada actividad o tarea.
- Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del colaborador con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.
- Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.
- Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, el departamento de recursos humanos puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.

#### **Recursos:**

- Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.
- Materiales y Equipo: Ninguno adicional a los utilizados en las tareas diarias.
- Personal: El departamento de Recursos Humanos apoyará en la planificación y realización de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.

- Tiempo estimado: La rotación de equipos de trabajo en el área de producción debe ser como mínimo cada 2 meses, para que las relaciones interpersonales tengan continuidad. Los eventos o actividades de compartimiento general en la empresa podrán tener un ciclo de 12 meses.
- Presupuesto: Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento de recursos humanos el área de capacitación para los líderes de unidad. El costo que corresponde a las actividades de compartimiento general se cargará al presupuesto de recursos humanos; y dependerá del número de colaboradores. La rotación de equipos de trabajo no lleva un costo adicional.

### **Aspecto: comunicación**

#### **Acciones**

- Dirección General debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación, en donde Recursos Humanos será el medio de enlace entre trabajadores y empresa.
- Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas.
- Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos.
- Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.
- Educar a los líderes de unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.

#### **Recursos:**

- Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.
- Materiales y Equipo: Carteles para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones de la empresa, tachuelas, material para publicaciones internas. Adicionalmente, uno o dos buzones de sugerencias o los rota folios de papel periódico.

- Personal: Para esta intervención será necesario el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos para proveer la información a publicar en el boletín informativo.
- Tiempo estimado: La publicación del boletín será programada al menos una vez al mes. La actualización de las carteleras deberá hacerse de forma semanal o quincenal. La revisión del buzón de sugerencias deberá hacerse al menos cada quince días.
- Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión en los materiales y equipos detallados anteriormente, así como el costo de la publicación del boletín mensual.