

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA LABORAL DEL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN  
MARTÍN DE PORRES FILIAL NORTE**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR (A)**

**FIGURELLA DEL MILAGRO GASCO GUEVARA**

**ASESOR**

**Mgtr. RAFAEL CAMILO GIRÓN CÓRDOVA**

**Chiclayo, 2019**

## **Dedicatoria**

El presente trabajo de investigación se la dedico a mis padres, que son mi motivo y razón de todos mis sueños; ellos que siempre han estado conmigo, y nunca dejaron de creer en que culminaría esta carrera con éxito. Mis padres son piezas importantes en mi vida, y gracias a su amor y paciencia, me han enseñado que las cosas por más difíciles que parezcan, con fe, amor y unión en la familia, todo se puede.

También quiero dedicar mi tesis a mis sobrinos, ellos que siempre me llenan de amor y alegría mis días.

## **Agradecimiento**

Quiero agradecer infinitamente a nuestro Padre creador de todo lo maravilloso que tenemos en esta tierra, a ti Dios; por guiarme y darme fuerza para levantarme cada vez que he caído, por no permitir que haya abandonado este sueño, y por enseñarme que en la vida nada es fácil pero tampoco imposible; y que lo que nos proponamos, con fe y actitud lo lograremos.

Gracias padre por darme todos los ingredientes necesarios para terminar con éxito este sueño: fe, amor, familia, fuerza, actitud, paciencia y sueños.

También deseo agradecer a mi asesor el Mgtr. Camilo Girón, quien se mostró apto para guiarme en el desarrollo de este proyecto.

## **Resumen**

La presente investigación se ha realizado con el objetivo principal de analizar la percepción del clima laboral del personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres FN. Dicho estudio es de total importancia en la actualidad, debido a que el clima laboral influye en el comportamiento y desenvolvimiento del trabajador, y por ende afecta en la productividad y rentabilidad de la institución.

El diseño de investigación ha sido cuantitativo no experimental, y se ha utilizado la técnica de la encuesta; se ha trabajado con el instrumento Escala Clima Laboral CL-SPC, diseñado y elaborado por la Psic. Sonia Palma Carrillo (2004), consiste en un instrumento diseñado con la técnica de Likert y comprende de un total de 50 ítems; tiene por objetivo examinar la variable clima, definida como la percepción que tiene el trabajador sobre los aspectos internos de su ambiente laboral, como las posibilidades de realización personal y profesional, involucramiento con las tareas, control, acceso a la información y condiciones laborales.

El resultado general de dicho estudio se encontró en un nivel MEDIO; se detectó que una de sus fortalezas que tiene la institución es que el personal se siente identificado con los objetivos institucionales, y se esfuerzan por el cumplimiento de sus actividades diarias, sin embargo, también se detectó que la dimensión con resultado más bajo, es la de Autorrealización, en el cual consistió analizar la percepción del trabajador con respecto a las posibilidades que brinde la institución para el desarrollo personal y profesional del trabajador.

**Palabras clave:** Capital humano, clima laboral, identificación y éxito.

## **Abstract**

The present investigation has been carried out with the purpose of describing and analyzing the perception of the work environment of the administrative staff of the Universidad de San Martín de Porres FN. This study is of utmost importance at present, since climate is a determining factor for the success of a company.

The research design has been quantitative non-experimental, and the application of surveys has been used; The CL-SPC Workplace Clima Scale instrument, designed and developed by the Psychologist Sonia Palma Carrillo (2004), consists of an instrument designed with the Likert technique and comprises a total of 50 items, and aims to explore the variable labor climate defined operationally as the perception of the worker with respect to his work environment and in terms of aspects linked as possibilities of personal fulfillment, involvement with the assigned task, supervision he receives, access to information related to his work in coordination with your other colleagues and working conditions that facilitate your task.

The general result of this study was found at a MEDIUM level; It was found that one of the strengths of the institution is that the staff feels identified with the institutional objectives, and strive to comply with their daily activities, however, it was also detected that the dimension with the lowest result is the of Self-realization, in which the worker's assessment regarding the possibilities offered by the institution for the personal and professional development of the worker was analyzed.

**KEYWORDS:** business, success, work environment, self-relation , communication.

## Índice

**Dedicatoria**

**Agradecimiento**

**Resumen**

**Abstract**

<b>I.- Introducción.....</b>	<b>9</b>
<b>II.- Marco teórico .....</b>	<b>11</b>
2.1 Antecedentes .....	11
2.2 Base Teórico – Científicas.....	15
2.2.1.- Clima laboral.....	15
2.2.2.- Características del clima laboral. ....	18
2.2.3. Tipo del clima laboral .....	19
2.2.4. Dimensiones del Clima organizacional. ....	20
2.2.5.- Factores que intervienen en el clima organizacional.....	27
<b>III. Metodología.....</b>	<b>32</b>
3.1. Tipo de Estudio .....	32
3.2. Diseño de la Investigación.....	32
3.3 Población, Muestra y Método. ....	32
3.4. Criterios de selección.....	33
3.5 Operacionalización de Variables.....	33
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	34
3.7. Procedimientos .....	34
<b>IV.- Resultados y discusión .....</b>	<b>38</b>
4.1. Resultados.....	38
4.2. Discusión .....	51
<b>V. Recomendaciones .....</b>	<b>60</b>

<b>VI. Lista de referencias .....</b>	<b>61</b>
<b>VIII. Anexos .....</b>	<b>65</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1. Cuadro comparativo entre las dimensiones de Palma y otros autores. ....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 2. Operacionalización de Variables.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 3. Valores de Alfa de Cronbach.....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 4. Matriz de Consistencia .....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 5. Característica de la población .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 6. Puntaje según categoría diagnosticadas.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 7. Percepción del Clima laboral del personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres Filial Norte.....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 8. Percepción de la dimensión de autorrealización.....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 9. Percepción de la dimensión de involucramiento.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 10. Percepción de la dimensión de supervisión .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 11. Percepción de la dimensión de comunicación .....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 12. Percepción de la dimensión de condiciones laborales.....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 13. Media y desviación estándar de las dimensiones. ....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 14. Prueba de normalidad de Kolmogorov-Sminov .....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 15. Correlación entre dimensiones del clima laboral .....</b>	<b>50</b>

## **I.- Introducción**

Actualmente, las nuevas estructuras gerenciales están exigiendo cada día más flexibilidad en los diferentes procesos ante los cambios que están surgiendo en las organizaciones; una administración horizontal, rápida, efectiva, en el cual el ambiente de trabajo satisfaga a todos los que participan en la planificación y ejecución de las metas organizacionales; un sistema basado en la productividad y efectividad, en donde el éxito es el resultado del esfuerzo y compromiso; y se cuente con un equipo de colaboradores participativo en las tomas de decisiones y acciones de la organización.

La Universidad de San Martín de Porres Filial Norte, es una institución que forma profesionales competitivos, con valores éticos y humanísticos. Contribuye a la creación de conocimientos a través de la investigación y promueve la difusión de la ciencia, la tecnología y la cultura. Asimismo, la Universidad busca identificarse como una institución abierta al progreso y al cambio positivo de la región, en donde se establezca una comunidad integral y de respeto entre el estudiante y el personal administrativo, siendo el último considerado como el recurso humano importante para la contribución del desarrollo de un clima saludable dentro de la institución; el rol que cumplen es vital para el correcto funcionamiento de los procesos administrativos y cumplimiento de los objetivos institucionales.

Asimismo, considerando las definiciones consensuadas sobre el clima laboral y las repercusiones que puede tener en el comportamiento y desenvolvimiento del colaborador, y por ende, afectar productividad laboral y rentabilidad financiera, la Universidad de San Martín de Porres Filial Norte, brindó las facilidades necesarias para realizar el presente estudio, con el fin de conocer y analizar la percepción que tiene el personal no docente sobre el ambiente interno laboral. Los directivos de esta casa de estudios tienen el compromiso organizacional de brindar al trabajador un ambiente agradable, en el cual pueden desempeñarse eficientemente, el mismo que se verá reflejado en el buen servicio que brindan a los usuarios. Si bien es cierto, siempre están en la búsqueda de establecer un clima de respeto y comprensión, en los últimos meses se ha observado una alta rotación de personal administrativo, problema que genera consecuencias negativas y que afectan directamente a la gestión administrativa, por lo cual, dicho estudio les permitió conocer cuales los factores que motivan al personal a tomar la decisión de renunciar.

Ante esta situación, se creyó conveniente utilizar el instrumento de la psicóloga Sonia Palma, diseñado con la técnica de Likert, ya que constituye un medio válido y confiable para la medición del clima organizacional; los resultados permitieron de manera objetiva detectar las fortalezas y debilidades desde el punto de vista de la percepción del personal administrativo.

Para esta investigación, la formulación del problema surgió de la siguiente pregunta, ¿cuál es la percepción del clima laboral del personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres Filial Norte?, esto sugirió plantear la hipótesis que indicaba que existe una percepción positiva del clima laboral que fortalece las relaciones interpersonales entre el personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres Filial Norte.

Para resolver el problema anterior mencionado, se planteó como objetivo general Determinar el clima laboral del personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres Filial Norte, y como objetivos específicos se planteó: Analizar la dimensión de Autorrealización del personal administrativo de la USMP - FN. Analizar la dimensión de Involucramiento Laboral del personal administrativo de la USMP - FN. Analizar la dimensión de Supervisión de las actividades que realiza el personal administrativo de la USMP - FN. Analizar la dimensión de Comunicación entre personal administrativo de la USMP - FN. Analizar la dimensión de Condiciones Laborales que se brinda al personal administrativo de la USMP - FN. Determinar la correlación del clima laboral con cada una de sus cinco dimensiones para ver el impacto que tiene cada una de las dimensiones sobre la variable.

En el primer capítulo de este trabajo se establece el marco teórico y los antecedentes, base importante que permitió desarrollar y analizar la presente tesis, en el siguiente capítulo tratará de los materiales y métodos que se usaron para llevar a cabo la investigación, luego se analizó los resultados, se detectaron los factores positivos y negativos, y finalmente se concluyó con las recomendaciones necesarias.

## II.- Marco teórico

### 2.1 Antecedentes

El tema de Clima organizacional, está tomando mucha importancia hoy en día debido a que son las personas quienes crean, dirigen y guían a las organizaciones, para lo cual es necesario que existan bases, cimientos sólidos dentro de la misma, que permitan el logro de los objetivos y brinden un agradable clima en la institución.

Para la presente investigación se ha considerado algunos estudios como base y que tienen relación con el problema planteado, los mismos que sirven como antecedentes y están orientados a permitir un análisis de los datos empíricos y a las percepciones prácticas de otros investigadores, por ejemplo en la tesis efectuada en México por los autores Calva & Hernández (2004) denominado Análisis de la Percepción del clima Laboral en Interceramic-Puebla, asumen las siguientes conclusiones: En las organizaciones, el clima laboral se considera importante, porque influye en el comportamiento y la productividad del trabajador. Así mismo, es necesario que las instituciones conozcan las metas, objetivos y aspiraciones personales y profesionales que tienen sus empleados, logrando un compromiso e identificación con la institución. Esta conclusión ratifica la aseveración de que cuanto más se conoce al trabajador y este más conoce a su institución, ambos conocimientos permitirán mejores y mayores resultados en sus actividades. Asimismo, se identificaron a los factores positivos, los mismos que deben tratar de mantener, fortalecer y estimular dentro del ambiente laboral, los cuales son: integridad, compromiso, felicidad, voluntad, logro, honestidad y productividad. Los factores negativos identificados deben ser tratados por los directivos de la organización, ya que limita al trabajador en su desempeño laboral, los cuales son: destructividad, malicia y melancolía.

Otro trabajo interesante y que aportó al presente estudio ha sido la tesis efectuada por Schreiner (2004), denominada análisis del clima laboral de Ford Vehículos de Tezuitlan, se determinó que es una organización poco competitiva y los factores que hay que atender urgentemente son la retroalimentación y comunicación. Se detectó que la retroalimentación que se da entre los diferentes departamentos es muy pobre, y para ello es importante establecer y practicar con periodicidad una correcta retroalimentación de los procesos de la organización; por otro lado, sienten que no existe una comunicación efectiva, y que el canal de comunicación

que se practica es meramente informal, sumado a esto, se ha **demostrado** que en ocasiones los gerentes no son congruentes en sus acciones afectando significativamente en la satisfacción global de la institución. Además, se detectó que los trabajadores no se encuentran totalmente motivados, a pesar de contar con frecuentes cursos de capacitación. Finalmente, se encontró una falta de liderazgo por parte de los gerentes, la mayoría de los empleados resaltaron que sus jefes no tienen un perfil de líder, y que sus acciones ratificaban lo anterior mencionado.

Concluyó además, que la comunicación efectiva, es la clave para el correcto el desempeño y desenvolvimiento del trabajador dentro de la organización, además, una comunicación óptima entre directivos y empleados, adhiere otros factores positivos como la motivación, liderazgo, satisfacción, entre otras en beneficio de la institución.

En la tesis efectuada por Alva y Domínguez (2013), denominada Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores de la Universidad San Pedro de Chimbote, tuvo como objetivo conocer y analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, la población estuvo conformada por 232 trabajadores, entre funcionarios, docentes, administrativos y personal de servicios, concluyendo que sí existe una relación significativa entre ambas variables. Asimismo, las dimensiones de comunicación y las de condiciones laborales del clima laboral son la más determinantes para la satisfacción laboral de los trabajadores de dicha casa de estudios. Además, como resultado general se observó que el mayor porcentaje de los trabajadores manifestaron que el clima se percibe entre un nivel favorable y medio, es decir, consideran que el ambiente laboral si es propicio para trabajar con normalidad y sin mayores presiones, sin lograr constituirse en el más óptimo ambiente para e desarrollo de la institución . Y, con respecto a la variable satisfacción laboral, se determinó que los trabajadores se hallan moderadamente satisfecho en el puesto que se encuentran, permitiéndoles estar regularmente a gusto, ya que cubren parcialmente sus expectativas.

En la investigación realizada por Moreno (2018), titulada Relaciones Interpersonales en el Clima Laboral de la Universidad Tecnológica de Chocó Diego, tiene por finalidad identificar como incide las relaciones interpersonales en el clima laboral con la universidad en mención, concluyendo que se encontraron resultados positivos, en el cual se evidenció en primer lugar, que existen buenas relaciones interpersonales, que se manifiestan por lazos de amistad, ayuda mutua y trabajo en equipo. Asimismo, también se muestra una cultura organizacional favorable, existen adecuados canales y sistemas de comunicación, en donde se evidenció que la

información que se transmite es de forma clara y eficiente. En segundo lugar, se hallaron aspectos para mejorar en algunas dimensiones estudiadas; los participantes manifestaron que existen inadecuadas condiciones laborales para el desarrollo de sus actividades diarias, no poseen autonomía que les permiten tomar decisiones, refirieron que no sienten el respaldo y la confianza de sus jefes. Por consiguiente, se determinó que la incidencia es de manera directa, debido a que mantener y promover las buenas relaciones interpersonales entre sus compañeros, mejora e incrementa el rendimiento de los empleados y por ende el nivel productivo de la institución

La tesis efectuada por Sánchez (2005), denominada Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres Instituciones Educativas, su objetivo general fue conocer la correlación existente entre la gestión universitaria, Clima y el Comportamiento Organizacional, en el cual identificaron cómo las casas de estudios superiores responden a la interferencia del ambiente organizacional: Universidad Nacional del Centro del Perú, la Universidad Peruana de los Andes y la Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería. Los resultados mostraron lo siguiente: la variable gestión de la Universidad Nacional del Centro del Perú, presentó un promedio del 50%, nivel debajo del aceptable preconcebido que fue del 55%; en la Universidad Peruana de los Andes, presentó un promedio del 57%, nivel aprobatorio; y la Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería lideró con el 60% de aprobación en términos de gestión. En relación al clima organizacional, la UNCP tuvo un promedio del 51% nivel discordante por parte de los colaboradores de la institución; la UPLA tuvo un promedio del 60% nivel aceptable aprobatorio y la UCCI presentó un resultado igual que la UPLA. En el Variable comportamiento organizacional, se encontró que en las tres casas de estudios los niveles fueron concordantes y aprobatorios; concluyendo que en las universidades existen correlaciones entre la gestión universitaria, el clima y el comportamiento organizacional. La medición indicó que los niveles son aceptables, pero no resultan los más indicados para una gestión eficiente. No obstante, el resultado se aprecia positivo por una percepción favorable en el factor motivación y consecuencias positivas para las universidades en estudio; excelente potencial para el cambio y mejora organizacional. A pesar que las tres casas de estudios presentaron un nivel de concordancia y aprobación en las dimensiones propuestas, se debe tener en cuenta que existe un tercio de trabajadores universitarios que están disconformes por la manera de cómo se están gestionando las variables de estudios, insatisfacción que no ha sido solucionado, según lo refrendado por los mismos trabajadores; factor negativo para las instituciones, debido a que la gestión universitaria condiciona al clima

organizacional que actúa como filtro interviniente y mediador entre los procesos administrativos y las tendencias motivacionales, es decir afectan positiva y negativamente en el comportamiento del trabajador y que tiene consecuencias sobre la organización

La investigación realizada por Salgado, Remeseiro y Iglesia (1996), titulada Clima Laboral y Satisfacción Laboral en una Pyme, en la revista *Psicothema*, tuvo como objetivo principal presentar los resultados del estudio sobre el clima y la satisfacción laboral, y la relación entre ellas y sus dimensiones. Dicho estudio se efectuó en una pequeña empresa de estructura española, en la cual se determinó que los trabajadores perciben que el clima laboral dentro de la pyme es favorable, y la consistencia interna de las dimensiones se pueden apreciar con un resultado aceptable a diferencia de la dimensión de satisfacción, ya que encontraron 03 aspectos positivos (compañero, trabajo y mando) y dos negativos (posibilidades de promoción y salario), es decir que, el empleado se siente satisfechos con los aspectos intrínsecos al puesto, sin embargo, se sienten insatisfechos con los aspectos extrínsecos como la oportunidad de crecimiento laboral y de mejora salarial. En conclusión, los empleados sí perciben el apoyo de los directivos, lo que los estimula a conseguir un trabajo en equipo y de compañerismo; permitiéndoles cierto grado de autonomía y autorganización. Asimismo se pudo conocer que la percepción del clima y la satisfacción laboral, son dos variables independientes y complejas, sin embargo, mantienen una relación entre ellas de moderado tamaño. De los tres factores en que se agruparon las dimensiones del clima, el factor de relaciones interpersonales fue la única que correlaciona totalmente con la satisfacción laboral. Paradójicamente podría presentarse un clima organizacional positivo y, al mismo tiempo, una gran parte de sus empleados manifestar un cierto grado de insatisfacción laboral.

Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009), en su artículo publicado en la revista *Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, titulada Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral, resaltan que, el clima organizacional influye de manera significativa en la cultura de la organización, ya que ésta comprende al patrón general de conductas, creencias, y valores que comparten los miembros de una organización; y los miembros determinan en gran parte su cultura. En consecuencia, clima y cultura están estrechamente interrelacionado y forman parte de un mismo sistema, es decir si uno cambia afecta a la otra y viceversa. Asimismo, al hablar sobre clima organizacional es imprescindible conocer a fondo la percepción de individuo, y del mismo modo, conocer las condiciones y procesos que se dan en el ambiente laboral. Pueden existir múltiples climas en una organización,

pero se debe tener en cuenta que la riqueza y éxito de toda empresa está en el capital humano, la persona es la esencia y el clima en que uno se desenvuelve es importante para el crecimiento de la organización. Establecer una adecuada cultura organizacional facilitara generar un compromiso más allá de un simple interés personal.

## **2.2 Base Teórico – Científicas**

### **2.2.1.- Clima laboral**

Las primeras referencias sobre el clima organizacional en el ámbito de las instituciones educativas, aparecen en los trabajos de parte Halpin y Crofts (citado por Alvarez, 1992) con la investigación denominada “El Clima Organizacional en Entidades Educativas” en el cual de un modo oficial y concreto introducen la noción de clima organizacional en medio de la educación. Pace (1968) definía que el ambiente interno en institución educativa se puede considerar y entender desde distintas posiciones, resaltando entre ellos la posición psicológica, es decir, en qué términos perciben el ambiente interno de una institución quienes la conforman; y que tan interesados se encuentran los profesores, asesores y directivos, en conocer dicha percepción.

Para Likert (citado por Alvarez, 1992), en el cual manifiesta que el arduo trabajo por describir el Clima Organizacional de instituciones educativas, son con el fin de puntualizar las características del sistema de interacción-influencia existente en cada una de ellas. Es decir, que tanto influye este sistema en la conducta del ser humano, considerando que la definición clima es la percepción que tiene trabajador del ambiente en el que se encuentra, siendo su desempeño laboral el resultado de su percepción. Este sistema de interacción – influencia, considera los diferentes procesos de comunicación, motivación, liderazgo, establecimiento de objetivos, toma de decisiones, coordinación, control y evaluación. De manera en la cual esas interacciones son efectuadas dentro de la organización.

De acuerdo a Chiavenato (2000), refiere que el clima organizacional abarca los aspectos internos del ambiente laboral y a la conexión que existe entre las personas y la organización, y está estrechamente atado a la motivación que sienta el trabajador del mismo ambiente laboral.

Del mismo modo, Caligiore y Díaz (2003), definen que la importancia del concepto Clima, radica en el hecho de que la conducta de un colaborador no es una resultante de los factores

organizacionales existentes, al contrario, dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Es decir, las percepciones dependen en gran medida de las interacciones y actividades, así como de otras experiencias que tenga el trabajador en la organización. Entre ellos el reconocimiento y la satisfacción de sus necesidades, al cumplir estos dos objetivos su motivación se incrementará e impulsará para asumir responsabilidades y encaminar su comportamiento al cumplimiento de los objetivos, que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral.

Al hablar del clima educativo, es abarcar temas sobre el ambiente interno, conducta, cultura, y estructura, etc. También, se suma a esta apreciación (Brunet L. , 1999) en el cual adosa el estudio de tres importantes variables: (a) Variable del medio, se refiere al: tamaño, estructura y administración de la organización y del recurso humano (b) variables personales, se refiere al conocimiento técnico, compromiso y el grado de motivación del individuo (c) variables resultantes, está se refiere a la productividad y satisfacción, las mismas que están correlacionadas con las dos primeras variables. En estas tres variables se abarca homogéneamente la satisfacción del trabajador como de la institución, logrando un mejor desempeño laboral y por ende una mayor rentabilidad.

Asimismo, Guillen y Guil (2000), señala que hablar de clima, es referirse a las características propias del medio laboral y que son permanentes; las mismas que influyen en el comportamiento de cada individuo, debido a que éstas son vivenciadas dentro de la organización. Esta vivencia si bien es cierto es real, la percepción que se tiene de ella es subjetiva, y mucho depende de los valores que tiene cada persona.

Considerando las definiciones anteriores, resaltamos la importancia de la percepción subjetiva que podemos tener sobre el entorno laboral, es decir, nuestra apreciación en algunas ocasiones no será objetiva, se emitirá un juicio conducido por nuestros sentimientos, creencias, o parecer, del entorno. Es importante que la organización cuente con un personal altamente calificado, formado con valores éticos y deseo de crecimiento profesional y personal.

Tal como lo señala Chiavenato (2007), sobre el comportamiento del individuo dentro de la organización, refiere que las personas aunque se puedan ver como recursos, es decir, como portadores de habilidades, conocimiento, competencias, motivación, etc., debemos recordar

siempre que las personas son personas, y éstas son portadoras de valores, personalidad, sentimientos, historias, vivencias, y deseo de crecimiento personal y profesional.

Del mismo modo, Brunet (2004), en el cual refiere que el clima organizacional es la percepción que tiene cada individuo de la organización para la cual pertenece, y éstas como son subjetivas, pueden afectar en su comportamiento y productividad.

Asimismo, podemos definir que el clima laboral, es el conjunto de propiedades del ambiente interno, que son percibidas por cada miembro, y que funcionan como motor para influenciar positivamente o negativamente en el comportamiento del trabajador.

Por su parte Tompkins (1994) resalta que “el clima de la organización es el tono emocional de la organización basado en qué tan cómodo se sientan los miembros con los demás y con la organización”.

Asimismo, se puede decir que, el clima laboral es un conjunto de actitudes y conducta entre la organización y el trabajador, el cual es percibida de manera particular por el individuo basado en la interacción diaria en el entorno laboral, por ende, influye en el comportamiento y en la efectividad de su actividad diaria. Esta percepción es muy importante ya que beneficia o afecta a la rentabilidad de la organización.

A este concepto consideramos la definición de Witte y de Cock (1968), (citado por Chiang, Martín y Nuñez 2010) “el clima represente una síntesis de percepciones sobre un conjunto relativamente estable de orientaciones de valores de la organización como un todo, que influye en el comportamiento de los miembros de la organización respecto a la efectividad organizacional que se centra en la políticas, prácticas y procedimiento organizacionales formales e informales”.

Para el presente trabajo se consideró la apreciación de Palma (2004), quien define el término clima organizacional como "La percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea".

El estudio sobre clima organizacional y/o laboral ha sido abordado por diversas técnicas y herramientas, creadas y validadas para estudiar los elementos principales que conforman el clima organizacional, el cual permita explorar el clima laboral y sus variables, ya que su percepción tiene un alto grado de influencia en el comportamiento del trabajador dentro del entorno organizacional.

De igual manera Tompkins (1994), define al clima como la parte emocional de la organización, el cual nos permite ver que tan cómodo y contento te sientes con los demás miembros y con la organización.

De acuerdo a Hall (1996), Refiere que el clima laboral es la percepción que tiene el trabajador sobre su ambiente interno, y que se supone que es una fuerza que influye de manera positiva o negativa en el comportamiento del trabajador

También, podemos decir que, la calidad perceptible del comportamiento de un trabajador no es totalmente en efecto de los factores existentes organizacional, sino, también obedece a las apreciaciones personales que tenga el trabajador de estos factores.

### **2.2.2.- Características del clima laboral.**

El clima laboral tiene una serie de características que son importante:

- **Ambiente físico:** Está determinado por un espacio físico para todos los integrantes de la organización.
- **Ambiente social:** Está determinado por el comportamiento de los miembros de la organización y su interacción entre los mismos.
- **Estructura:** Está determinado por la estructura organizacional, estilo de dirección, liderazgo y políticas establecidas.
- **Comunicación:** Promover una comunicación óptima basado en la confianza, empatía y buen trato, a fin de favorecer la productividad y generar un ambiente agradable.
- **Motivación:** No solo está definido en términos monetarios, la motivación se puede dar de diferentes formas, como el reconocimiento y agradecimiento por su identificación laboral.

- **Liderazgo:** Es el compromiso de generar un clima laboral grato y ameno, motivándoles a cumplir los objetivos de la organización

El medio interno de una organización influye considerablemente de manera positiva o negativa en el comportamiento del trabajador. El equilibrio de un clima laboral, favorecerá positivamente a la organización, ya que permitirá que esta percepción se vea reflejado en el desenvolvimiento eficiente del trabajador dentro de la organización, o de lo contrario afectará a la misma.

Según Goncalves (1997), considera al clima organizacional como un conjunto de características y condiciones del medio ambiente laboral, las mismas que son percibidas directa o indirectamente por los empleados, y que generar repercusiones negativos en el comportamiento.

### **2.2.3. Tipo del clima laboral**

Basado en el modelo de Likert (1968).

#### **a) Clima Autoritario – Explotador (sistema I):**

En este sistema la toma de decisiones y determinación de metas las determina únicamente la alta gerencia. No brindan una confianza a sus empleados y utilizan una comunicación vertical. El desenvolvimiento del trabajador no es valorado.

#### **b) Clima Autoritario Paternalista (sistema II):**

En este sistema existe confianza entre la dirección y los subordinados. Generalmente la mayor toma de decisiones es por parte de los directores, y en algunos casos son conjuntamente con los empleados. Utilizan los canales de comunicación ascendente y descendente. Este tipo de clima se percibe favorablemente ya que hay un ambiente estable y estructurado.

**c) Clima Participativo – Consultivo (sistema III):**

En este sistema existe confianza entre los supervisores y los subordinados, Generalmente la comunicación es descendente, el control es de arriba hacia abajo, sin embargo, también permite a los empleados tome algunas decisiones más específicas. Representa una moderación gradual de la arbitrariedad organizacional.

**d) Clima de Participación en Grupos Sistema (sistema IV):**

En este sistema existe plena confianza entre la dirección y los empleados. Utilizan una comunicación horizontal, y el proceso de toma de decisiones están diseminados por toda la organización y está muy bien integrado a cada uno de los niveles. Se motiva al personal a través de objetivos de rendimiento. Es un sistema democrático y participativo.

**2.2.4. Dimensiones del Clima organizacional.**

Para estudiar el clima organizacional debemos tener en cuenta cuales son los factores que influyen en el comportamiento del individuo y pueden ser medidos. Por tal razón, para desarrollar un diagnóstico sobre el clima es necesario conocer las diversas dimensiones que han sido estudiadas e investigadas por grandes estudiosos interesados en definir los elementos que influyen y/o afectan el ambiente de las organizaciones.

Según Litwing y Stringer (1968) mide la percepción del clima laboral en función de 09 dimensiones:

- **Estructura:** Representa la percepción que tienen los empleados de la organización, con respecto a las reglas, políticas, procedimiento, trámites, etc. con los cuales tienen cumplir diariamente para el correcto desarrollo de su trabajo; mide la burocracia de la organización versus un ambiente libre de trabajo.
- **Responsabilidad (empowerment):** Se refiere a la autonomía que tiene los empleados con respecto a la toma de decisiones, desenvolvimiento en el trabajo asignado, sin necesidad de una supervisión agresiva

- **Recompensa:** Se refiere a que los empleados reciben un incentivo por el trabajo bien realizado. Es la medida en que la organización utiliza la recompensa y/o el premio, más que el castigo.
- **Desafío:** Se refiere a la medida de los desafíos laborales que impone la organización a sus trabajadores, a fin de lograr objetivos propuestos que permitan mayor rentabilidad a la organización.
- **Relaciones:** Se refiere a la percepción que tiene el trabajador acerca del medio interno laboral, y de las buenas relaciones que se pueden desarrollar entre pares, jefes subordinados.
- **Cooperación:** Se refiere a los espíritus de ayuda de parte de los miembros de la organización tanto directivos y empleados. Énfasis puesto en el apoyo mutuo y oportuno.
- **Estándares:** Se refiere a la percepción que tiene el trabajador acerca de los parámetros establecidos por la empresa en niveles de rendimiento.
- **Conflictos:** Se refiere a la tolerancia de las opiniones discrepantes que puedan surgir entre pares y superiores, y no temen solucionarlos inmediatamente.
- **Identidad:** Se refiere al sentimiento de pertenencia que tiene los trabajadores hacia a la empresa. Es un elemento valioso e importante para el clima laboral.

Likert, (citado por Brunet 2004), mide la percepción del clima laboral en función de 08 dimensiones:

- **Los métodos del mando:** Se refiere a la forma como se utiliza el liderazgo para influir positivamente en los trabajadores.
- **Las características de las fuerzas motivaciones:** Se refiere a los instrumentos que se utilizan para incentivar al empleado y responder a sus necesidades.

- **Las características de los procesos de comunicación:** Se refiere a los tipos de comunicación que se ejerce en la organización. La comunicación efectiva permite establecer un clima de comprensión.
- **Las características de los procesos de influencia:** Se refiere a la importancia de interacción entre los directivos y los empleados, para aportar por el crecimiento de la organización
- **Las características de los procesos de toma de decisiones:** Se refiere a la importancia de las decisiones tomadas por la dirección y de cómo hacer partícipe a los colaboradores de dichas disposiciones, así como el reparto de funciones.
- **Las características de los procesos de planificación:** Se refiere al sistema de cómo se establecen las metas y objetivos de la organización, así como del cumplimiento de los mismos.
- **Las características de los procesos de control:** Se refiere de como evaluar a los trabajadores si están desempeñándose correctamente de acuerdo a los objetivos de la institución. Distribución y control de las actividades entre las instancias organizacionales.
- **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** Se refiere a la planeación de las actividades de la organización, así como de los resultados deseados.

Pritchard y Karasick (1973), desarrollaron el siguiente instrumento de medida del clima, los cuales estuvieron compuesto por once dimensiones:

- **Autonomía:** consiste en el grado de libertad que se le brinda al individuo para la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- **Conflicto y cooperación:** Se trata del nivel de colaboración que se observa entre los trabajadores en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de la organización.

- **Relaciones sociales:** se refiere a la atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- **Estructura:** Esta dimensión abarca las directrices, disposiciones y políticas que emiten una organización y que afectan de manera directa la la forma de cómo desarrollar una tarea.
- **Remuneración:** se refiere a la forma de cómo se remunera al colaborador.
- **Rendimiento:** Consiste en la relación que existe entre el trabajo bien hecho y la remuneración, conforme a las habilidades de los empleados.
- **Motivación:** se refiere a las técnicas motivacionales que emplea la organización para sus colaboradores.
- **Estatus:** Esta dimensión se refiere a las jerarquías que existen en la organización y a la importancia que les dan a estas diferencias (superiores/subordinados).
- **Flexibilidad e innovación:** se refiere a la facilidad que les da la organización a sus colaboradores para experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- **Centralización de la toma de decisiones:** En esta dimensión se analiza de qué manera la empresa delega los procesos de toma de decisiones entre los diferentes niveles jerárquicos.
- **Apoyo:** En esta dimensión consiste conocer el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Brunet (2011), afirma que es indispensable que un instrumento de medición comprenda por lo menos con 04 dimensiones, para evaluar el clima de una organización:

- **Autonomía individual:** Se refiere al grado a la responsabilidad, al poder de decisión e independencia que goza el empleado en la organización.
- **Grado de estructura del puesto:** consiste a la forma en que se establecen y transmiten los métodos de trabajo por parte de los superiores a los empleados.
- **Tipo de recompensa:** Consiste a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.
- **Consideración, agradecimiento y apoyo:** Esta dimensión se refiere a los estímulos y apoyo que recibe el empleado por parte de su superior.

Para el presente estudio se ha considerado la escala CL-SPC, diseñado y elaborado por la psicóloga Palma (2004), para medir la percepción del personal administrativo sobre el clima laboral de la USMP-FN. Este instrumento está diseñado con la técnica de Likert, el cual comprende en su versión final de 50 ítems, el mismo que permitirá explorar la variable clima laboral, así como la percepción del trabajador con respecto a su entorno laboral y aspectos vinculados a las posibilidades de realización personal, involucramiento en las tareas asignadas, supervisión, acceso a la información relacionado con su trabajo, coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que les permita realizar sus actividades laborales diarias.

Las cinco dimensiones que se determinaron para la medición del clima laboral fueron las siguientes:

- **Autorrealización:** Según Palma (2004) define que “es la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro”.
- **Involucramiento laboral:** Según Palma (2004) define que “es la identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización”.
- **Supervisión:** Según Palma (2004), define que “son las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto

relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario”.

- **Comunicación:** Según Palma (2004), define que “es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención al usuario y/o clientes de la misma”.
- **Condiciones laborales:** Según Palma (2004), define que “es el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas”.

**A continuación se presenta una tabla comparativa de los diversos autores frente a las dimensiones que utiliza Sonia Palma Carrillo:**

**Tabla 1. Cuadro comparativo entre las dimensiones de Palma y otros autores.**

Instrumento de Estudio	Palma (2004)	DIMENSIONES	Autorrealización ****	Involucramiento Laboral *	Supervisión **	Comunicación	Condiciones laborales ***
ANTECEDENTES	Calva & Hernández (2004)	Motivación (* y ***), Proceso de influencia. Establecimiento de objetivos, Información-Comunicación y Proceso de control.		X		X	X
	Schreiner (2004)	Satisfacción, motivación (* y ***), comunicación, liderazgo (**), retroalimentación y Trabajo en equipo (***).		X	X	X	X
	Alva y Domínguez (2013)	Auterrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales.	X	X	X	X	X
	Moreno (2018)	Comunicación, Autonomía y toma de decisiones, Motivación y apoyo (*), Disponibilidad de recursos físicos y de conocimiento (***).		X		X	X
	Sánchez (2005)	Planificación (** y ***), Organización, Dirección, Control Estabilidad, Autorrealización, Relaciones, Motivación y Consecuencias (* y ***).	X	X			
	Salgado, Remeseiro y Iglesia (1996)	Implicación*, Cohesión, Apoyo, Autonomía, Organización, Presión, Claridad, Control**, innovación, comodidad***.			X	X	
BASE TEÓRICA	Litwing y Stringer (1968)	Estructura***, Responsabilidad, Recompensa*, Desafío, Relaciones***, Cooperación*, Estándares**, Conflictos e Identidad*.		X	X		X
	Likert, (citado por Brunet 2004)	Los métodos del mando**, Las características de las fuerzas motivacionales*, Las características de los procesos de comunicación, Las características de los procesos de influencia*, Las características de los procesos de toma de decisiones**, Las características de los procesos de planificación***, Las características procesos de control**, Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento**.		X	X	X	X
	Pritchard, R. y Karasick, B. (1973)	Autonomía (****), Conflicto y cooperación (***), Relaciones sociales (***), Estructura (***), Remuneración (**), Rendimiento(**), Motivación (* y ***), Estatus (****), Flexibilidad e Innovación (****), Centralización de la toma de decisiones (**) y Apoyo (* y ***).	X	X	X		X
	Brunet (2011)	Autonomía Individual (****), Grado de estructura del puesto (***), Tipo de recompensa (* y ***) y Consideración, agradecimiento y apoyo (* y ***).	X	X			X

### **2.2.5.- Factores que intervienen en el clima organizacional.**

En el ambiente interno de la organización, el clima está constituido por una serie de elementos y factores que condicionan a los empleados a desenvolverse correctamente dentro del entorno, algunos de estos son:

- El aspecto individual del trabajador en el que se consideran: actitudes, percepción, valores, comportamiento, personalidad, etc. y el estrés que puede sentir el empleado dentro de la organización.
- Los equipos dentro de la organización, estructura, procesos, políticas, disposiciones y responsabilidades.
- La motivación, satisfacción de necesidades, reconocimiento del esfuerzo y empeño.
- Liderazgo y poder.
- Procesos organizacionales bien definidos, evaluación de desempeño, sistema de remuneración, comunicación efectiva y autonomía.

Considerando lo antes señalado, Chiavenato (2007), define que cada individuo tiene su propio patrón de referencia, es decir, funciona como un filtro, el cual permite la aceptación y el procesamiento de cualquier tipo de información. Este filtro evalúa cada información que recibe, luego acepta o rechaza cualquier situación el cual no se ajuste al sistema.

## **MOTIVACIÓN**

La motivación laboral es la capacidad que tiene las organizaciones para estimular positivamente sus empleados en relación a las actividades que realizan, con el fin de cumplir los objetivos organizacionales. Existen muchas técnicas para promover la motivación de un empleado, pero para ello es importante conocer sus necesidades personales y profesionales del trabajador. Hay que considerar que es uno de los factores más importantes que requieren una mayor atención.

Asimismo, nos dice Robbins (2004), que la motivación es la voluntad de dar el mejor esfuerzo con el fin de alcanzar las metas de la organización, condicionado a que dicho esmero y compromiso tenga recompensas que les permita satisfacer sus propias necesidades.

También consideramos la definición de Chiavenato (2007), en el cual refiere que la motivación se origina en un individuo cuando existe una carencia, convirtiéndose en una fuerza interna y persistente que motiva el comportamiento de cada uno.

## **SATISFACCIÓN LABORAL**

La satisfacción laboral es el grado de conformidad que percibe el trabajador respecto a su entorno y condiciones laborales. Este factor es importante ya que está íntimamente vinculado con el compromiso y la productividad del trabajador. Se ha confirmado en otros estudios que un trabajador satisfecho es muy rentable para la organización. Por esta razón, los gerentes están tomando mucha importancia en la realización profesional y personal de sus empleados.

Asimismo, Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996), definen que “La satisfacción laboral es la sensación de bienestar que poseen los colaboradores en su centro de labor”.

Rodríguez (2009), entiende por satisfacción laboral en la medida que las necesidades del trabajador sean satisfechas, así como la realización de sus aspiraciones que pueden tener dentro del ambiente laboral, pueden ser de tipo social, económico, personal, etc. (citado por Gómez, Incio, y ODonnell 2011).

Davis y Newstrom (2003) definen que para “la satisfacción laboral, deberán tomar en cuenta el concepto de las emociones, puesto que para ellos los empleados desarrollan su trabajo de acuerdo con la motivación recibida en el entorno laboral”.

Considerando estas definiciones podemos decir que para tener un trabajador eficiente, productivo y rentable, es necesario propiciarle un entorno laboral agradable, en el cual encuentren cierto grado de satisfacción en sus funciones y tareas diarias, que les motiven a esforzarse.

Asimismo, tenemos una de las teorías más conocidas sobre las necesidades humanas, la teoría de Maslow (1965), en el cual trata de explicar el comportamiento del individuo a través del planteamiento de cinco necesidades básicas que pueden clasificarse en una jerarquía. (citado por Chiavenato 2007).

- **Necesidades Fisiológicas:** Se refiere a las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación, vestimenta, vivienda, etc.
- **Necesidades de Seguridad:** Se refiere a la protección contra los daños físicos y emocionales. Seguridad Física, empleo, recursos, protección, moral, etc.
- **Necesidades de Afiliación:** Se refiere a las necesidades de afecto, estima, aceptación, e interacción con otras personas.
- **Necesidad de Estima:** Se refiere al reconocimiento propio, confianza, respeto (logros, competencia, autonomía) y de los demás (prestigio y reconocimiento).
- **Necesidad de Autorrealización:** Se refiere al crecimiento personal, creatividad, visión global, aceptación de hechos, gestión de problemas, liderazgos, etc.

## COMUNICACIÓN

La comunicación es un canal valioso para transmitir de manera clara y sin ambigüedad la información que se desea dar a conocer. Es un elemento de gran importancia en las relaciones humanas, ya que la naturaleza del ser humano es relacionarse con los demás para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización.

La comunicación interna dentro de una organización, es vital para el buen funcionamiento de la misma, a través de este canal se transmite todo tipo de información formal e informal, de manera ascendente, descendente, diagonal y horizontal, los mismos que permitirán establecer un clima armonioso entre los directivos y los empleados.

Hodgetts & Altman (1985), definen a la comunicación como “el proceso de transmitir significados que van del emisor al receptor”.

Según Chiavenato (2005), la comunicación organizacional es el canal que permite a los trabajadores recolectar información y conocer los cambios que ocurren dentro de una organización.

Estas definiciones nos permiten comprender que la comunicación es un canal vital e importante dentro de una organización; no sólo para expresar ideas o transmitir información, también es comprender lo transmitido.

De esta manera, González (1994) define que a través de la comunicación las empresas se organizan, los empleados coordinan sus actividades, etc. lo que les permite alcanzar las metas esperadas. Este canal es mucho que más transmitir información, pues, permite que la empresa y el trabajador estén comprometidos hacia los mismos objetivos organizacionales.

## **LIDERAZGO**

Es la capacidad que tiene un individuo para dirigir a un grupo. Asimismo, D'alessio (2010), sostiene que un buen liderazgo ofrece a cada trabajador un ambiente laboral positivo, manejando correctamente las diversas situaciones que se presentan dentro del ámbito, este tipo de liderazgo permite que el colaborador se comprometa con los objetivos, promoviendo el éxito de la empresa.

Por otro lado, Gibson (2003) define al liderazgo como el poder de interaccionar y/o dirigir a un grupo de personas, consiguiendo que éstas actúen de acuerdo a su directriz. Las personas que tienen este poder, se les considera líderes, debido a que sus acciones afectan a otros miembros más que las propias acciones de estas otras personas.

Para el éxito de una empresa se requiere de un liderazgo y gerencia sólida, que guíen y motiven a sus trabajadores a esforzarse cada día. Hay que tener en cuenta que todo jefe no es un líder; liderazgo es tener la capacidad de influir en un grupo y poder guiarles correctamente a las metas establecidas. Además, Es saber utilizar los mecanismos para comunicar y escuchar a su trabajador, estableciendo un clima de respeto y ameno.

Asimismo, Chiavenato (2004), considera que el liderazgo es la capacidad de influenciar antes los hechos de una situación, basado en una acertada comunicación, con el fin de lograr alcanzar los objetivos específicos.

También consideramos la definición de Daft (2006), en el cual refiere que liderazgo es la conexión que existe entre el líder y un grupo de personas, logrando influenciar en ellos, a fin de llegar alcanzar los cambios y/o resultados reales y esperados por ambas partes.

## **CONDICIONES FÍSICAS**

Las condiciones físicas abarcan las particularidades medioambientales en que las que se desarrolla las actividades, por ejemplo: la iluminación, la ubicación, el sonido, la distribución de espacio, la temperatura, la calidad de aire, los equipos, los recursos, etc. todas estas condiciones deben de funcionar adecuadamente, ya que esta evidenciado que ejercen efectos apreciables en el desempeño y las actitudes del trabajador.

Según, Palma (2004) señala que las condiciones laborales dependen de las organizaciones, debido a que estas proporcionan los materiales económicos, tecnológicos y psicosociales para el cumplimiento de las actividades encomendadas.

## **REMUNERACIONES**

La remuneración del trabajador se define como la recompensa o compensación dada por el rendimiento laboral. Una remuneración no acorde al mercado, no contribuye con un buen clima, genera disconformidad y poca valoración por las actividades que realizar el trabajador. Las grandes empresas han elaborado políticas salariales sobre la base de resultados que son medibles, promoviendo que el personal se fije metas y sientas que su esfuerzo es valorado y reconocido.

Asimismo, Palma (1999), considera que la remuneración es el grado de satisfacción en relación con el incentivo económico que se recibe por la labor que uno realiza dentro de una organización

También, Chiavenato ( 2007), señala que la remuneración es posiblemente , el motivo principal por el cual las personas necesitan trabajar.

### III. Metodología

#### 3.1. Tipo de Estudio

El tipo de investigación que se aplicó en el presente trabajo es de tipo **DESCRIPTIVO SIMPLE**.

Hernández, Fernández y Baptista (2003), afirma con respecto a los estudios descriptivos que, con mucha periodicidad, el objetivo del investigador consiste en detallar situaciones, condiciones y hechos, en el cual se manifiesta un determinado fenómeno.

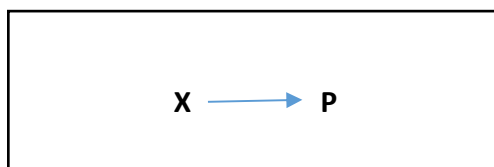
#### 3.2. Diseño de la Investigación

El presente trabajo asume un diseño **CUANTITATIVO – NO EXPERIMENTAL**, con diseño transversal.

La investigación Cuantitativa consiste en el uso de cuestionarios, encuestas, mediciones y otros medios, para recolectar información numérica o medible.

La investigación no experimental, también es conocida como investigación Ex Post Facto, palabra que proviene del latín y significa después de ocurridos los hechos.

#### 3.3 Población, Muestra y Método.



**P** Población objetivo de estudio

Variable **X** Clima organizacional

## Población

Actualmente la USMP FN, cuenta con 50 trabajadores administrativos, ubicados en las diferentes áreas y/o programas académicos de la institución.

## Muestra

Por ser un número accesible de trabajadores se aplicó a la totalidad de la población, por lo que no hubo muestra, sino población censal.

### 3.4. Criterios de selección

Se consideró a toda la población, porque era factible y porque interesaba tener en cuenta a todos los colaboradores administrativos.

### 3.5. Operacionalización de Variables

**Tabla 2. Operacionalización de Variables**

variables	Definición operacionalización	Dimensiones	Indicadores	Unidad de Medida
<b>CLIMA LABORAL</b>	Es la percepción que tiene el colaborador con respecto a su ambiente interno laboral, y está en función a varios aspectos que están vinculados: como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.	Autorrealización	Línea de carrera	Escala
		Involucramiento laboral	Identificación institucional	Escala
		Supervisión	Cumplimiento en actividades	Escala
		Comunicación	Nivel de comunicación	Escala
		Condiciones laborales	Equipos, materiales y remuneración	Escala

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se aplicó como método o técnica de recolección de datos el Instrumento de Escala Clima Laboral CL-SPC, de la Autora Sonia Palma Carrillo (2004), el mismo que tiene como objetivo evaluar el clima laboral.

El instrumento utilizado comprendió de 50 ítems; su diseño pertenece a la técnica de Likert; los cuales han sido determinados en función al análisis estadístico y cualitativo.

Se aplicó el Alfa Cronbach, para evaluar la consistencia del cuestionario, obteniendo los siguientes resultados.

**Tabla 3. Valores de Alfa de Cronbach**

	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
<b>CLIMA</b>	0.962	50
<b>Autorrealización</b>	0.880	10
<b>Involucramiento</b>	0.868	10
<b>Supervisión</b>	0.821	10
<b>Comunicación</b>	0.849	10
<b>Condiciones laborales</b>	0.830	10

Se puede observar valores altos por lo que el cuestionario utilizado fue apropiado. (Valores de Cronbach por encima de 0.7)

### 3.7. Procedimientos

Se solicitó a la USMP FN, la autorización pertinente, para la realización de dicho estudio, obteniendo una respuesta positiva, y acordando que los resultados se les entregarían para los fines pertinentes.

El instrumento de la encuesta se aplicó a la totalidad del personal administrativo ya que es una población pequeña, duró una semana y se desarrolló en el horario turno tarde, según la disponibilidad del mismo personal. Se visitó a cada uno de ellos, según el cronograma presentado cuando se solicitó la autorización, se les explicó el motivo de la visita y se les entregó la encuesta en físico, brindándoles la orientación para el llenado correcto, con el fin de que no queden ítems en blanco. La duración de la aplicación de la encuesta duró entre 20 a 30 minutos y se desarrolló exitosamente, ya que se contó con el apoyo de todos.

Finalmente, se informó a la Dirección Universitaria que se había culminado la aplicación de la encuesta al personal administrativo, agradeciéndoles por las facilidades brindadas y ratificando el compromiso de alcanzar un informe una vez realizada la sustentación..

### **3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos**

Una vez recogida la información, se encontraron los promedios de cada ítem para obtener el promedio de cada dimensión y finalmente el promedio de la variable (constructo o concepto estudiado).

Para encontrar el grado de correlación entre las dimensiones del constructo se aplicó primero la prueba de normalidad: Kolmogorov-Smirnov para determinar si los datos seguían una distribución normal o no (Ver Tabla 14), de las cinco dimensiones, tres tenían valores inferiores a 0,05 (Involucramiento = 0,013, Supervisión = 0,08 y Comunicación = 0,029) lo que indicaba que la distribución era no normal y por consiguiente, se aplicó una prueba estadística no paramétrica: Rho de Spearman.

El procesamiento de la información, se realizó usando el programa SPSS versión 25, los resultados se presentan en cuadros y tablas de frecuencias, gráficos de porcentajes entre otros, y para el análisis se utilizará la estadística descriptiva e inferencial. De esta manera se pudo demostrar el nivel de percepción del clima laboral del personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres Filial Norte”.

### **3.9. Matriz de consistencia**

**Tabla 4. Matriz de Consistencia**

PREGUNTA GENERAL	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	METODOLOGIA
	OBJETIVO GENERAL			
¿Cuál es la percepción del clima laboral del personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres Filial Norte?	Determinar el clima laboral del personal administrativo de la de la USMP –FN.	Existe una percepción positiva del clima laboral que permite al personal administrativo sentirte identificado con los objetivos institucionales.	Clima	<p><b>TIPO:</b> DESCRIPTIVO SIMPLE.</p> <p><b>MÉTODO:</b> RHO DE SPEARMAN (prueba estadística no paramétrica)</p>
	OBJETIVO ESPECÍFICO			
	Analizar la dimensión de Autorrealización del personal administrativo de la USMP –FN.			
	Analizar la dimensión de Involucramiento Laboral del personal administrativo de la USMP –FN.			
	Analizar la dimensión de Supervisión de las actividades que realiza el personal de la USMP –FN.			
	Analizar la dimensión de Comunicación del personal administrativo de la USMP –FN.			
	Analizar la dimensión de Condiciones Laborales que se brinda al personal administrativo de la USMP –FN.			
	Determinar la correlación de las cinco dimensiones con el variable clima laboral que percibe el personal administrativo de la USMP –FN.			

### **3.10. Consideraciones éticas**

En el presente trabajo, la información y/o datos recopilados se protegieron debidamente, de la siguiente manera:

- La información brindada en las encuestas aplicadas al personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres Filial Norte, se mantiene en total privacidad y en un lugar seguro.
- Se le indicó al personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres Filial Norte, que no eran necesario colocar sus datos personales.
- Asimismo, se respetaron las respuestas brindadas por los encuestados y se aplicaron los procedimientos estadísticos pertinentes para obtener resultados reales.

## IV.- Resultados y discusión

### 4.1. Resultados

Este capítulo tiene como objetivo presentar el proceso que conduce a la demostración de la hipótesis propuesta en la investigación: “Existe una percepción positiva del clima laboral entre el personal administrativo de la USMP-FN”.

Además, se ha podido cumplir con el objetivo de la investigación, pues se ha identificado los factores que describen y analizan la percepción del clima laboral de los colaboradores administrativos de la universidad.

La población objeto del estudio presentó los siguientes resultados.

**Tabla 5. Característica de la población**

<b>Característica de la población</b>		
<b>GÈNERO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Femenino	42	84
Masculino	8	16
Total	50	100

**Tabla 6. Puntaje según categoría diagnosticadas**

<b>Categorías diagnosticadas</b>	<b>Factores I al V</b>	<b>Puntaje Total</b>
Muy favorable	42 - 50	210 – 250
Favorable	34 - 41	170 - 209
Media	26 – 33	130 – 169
Desfavorable	18 – 25	90 – 129
Muy desfavorable	10 -17	50 - 89

A continuación, se muestran los promedios de cada dimensión con sus respectivas preguntas para poder identificar en qué aspectos se puede mejorar.

**Tabla 7. Percepción del Clima laboral del personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres Filial Norte.**

PERCEPCIÓN DEL CLIMA LABORAL		
DIMENSIONES	PROMEDIO	PROMEDIO GENERAL
D. Autorrealización	30.6	
D. Involucramiento	37.1	
D. Supervisión	32.4	167.5
D. Comunicación	34.0	
D. Condiciones laborales	33.4	

*Nota. El resultado general de la percepción del clima laboral del personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres Filial Norte es de 3.35. Fuente: Escala CL-SPC.*

**En la tabla N° 7:** El resultado general sobre la percepción del clima laboral del personal administrativo de la Universidad de san Martín de Porres Filial Norte, se encontró en un Nivel **MEDIO**; dicha evaluación estuvo compuesta de cinco dimensiones, y cada una de ellas consistió en 10 preguntas.

En la dimensión de autorrealización, se observó un resultado nivel MEDIO, en el cual se analizó la percepción que tiene el colaborador sobre su ambiente interno laboral y de las posibilidades de su crecimiento profesional y personal dentro de la institución.

En la dimensión de involucramiento, se observó un resultado nivel FAVORABLE, en el cual se analizó la percepción del grado de compromiso que tiene el trabajador con los objetivos de la institución.

En la dimensión de supervisión, se observó un resultado nivel MEDIO, en el cual se analizó la percepción sobre el funcionamiento de los procesos y del control de las tareas por parte del jefe inmediato, así como el apoyo y asesoramiento necesario.

En la dimensión de comunicación, se observó un resultado nivel FAVORABLE, en el cual se analizó la percepción del grado de fluidez de la comunicación interna y externa de la institución.

En la dimensión de condiciones labores, se observó un resultado FAVORABLE, en el cual se analizó la percepción de las condiciones físicas, la administración de recursos y la remuneración que perciben.

**Tabla 8. Percepción de la dimensión de autorrealización**

<b>D. AUTORREALIZACIÓN</b>	<b>MD</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>F</b>	<b>MF</b>	<b>Prom</b>	<b>PROM. GENERAL</b>
Brindan oportunidades de progreso en la institución.	4	15	25	6	0	<b>2.66</b>	
El jefe muestra interés por los logros de sus empleados.	4	3	17	16	10	<b>3.50</b>	
Les permiten participar en la definición de los objetivos y las acciones para conseguirlo	1	7	21	16	5	<b>3.34</b>	
Valoran los altos niveles de desempeño.	5	7	23	14	1	2.98	
El supervisor expresa reconocimiento por los logros alcanzados.	6	11	22	10	1	<b>2.78</b>	
Las tareas en las que se trabaja les permite aprender y crecer.	1	4	14	20	11	<b>3.72</b>	<b>30.6</b>
Los jefes promueven las capacitaciones que necesitan.	9	13	15	11	2	<b>2.68</b>	
La institución promueve el desarrollo del personal.	4	12	21	12	1	<b>2.88</b>	
Promueven la generación de ideas creativas o innovadoras.	2	5	24	14	5	<b>3.30</b>	
Les reconocen los logros en el trabajo.	5	13	23	8	1	<b>2.74</b>	

*Nota. El resultado general de la dimensión de autorrealización es 3.06. Fuente: Escala CL-SPC.*

**En la Tabla N° 8:** El resultado general de esta dimensión se encontró en un nivel **MEDIO**, la misma que estuvo comprendida por 10 preguntas. En esta dimensión se observó como factor

positivo que el personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres Filial Norte, consideran que en la institución si se les permite participar activamente en la definición de los objetivos y acciones para el cumplimiento de las actividades, las mismas que les permite aprender y desarrollarse, sin embargo, como factor negativo, el personal administrativo no recibe la preparación y/o capacitación necesaria para el cumplimiento de sus funciones asignadas, ellos mismos por sus propios medios buscan la forma de cumplir con sus actividades diarias.

También se apreció que, si bien es cierto el jefe si se interesa por el éxito de los empleados; en la institución no existen políticas de reconocimiento de logros, ni se promueve las capacitaciones para el personal, se consideró dicho análisis tomando en cuenta los resultados de dichos ítems, en el cual se presentaron en un nivel bajo.

**Tabla 9. Percepción de la dimensión de involucramiento**

<b>D.</b> <b>INVOLUCRAMIENTO</b>	<b>MD</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>F</b>	<b>MF</b>	<b>Prom</b>	<b>PROM. GENERAL</b>
Te sientes comprometido con el éxito en la organización.	0	1	8	30	11	<b>4.02</b>	
Aseguras sus niveles de logro en el trabajo.	0	1	16	21	12	<b>3.88</b>	
Consideras factor clave para el éxito de la organización.	1	3	16	19	11	<b>3.72</b>	
Estás identificado y comprometidos con la organización.	1	2	21	16	10	<b>3.64</b>	
Cada día haces mejor las cosas en la oficina.	2	2	17	18	11	3.68	
Cumples con las tareas diarias en el trabajo, que permite el desarrollo del personal.	1	3	10	23	13	<b>3.88</b>	<b>37.1</b>
Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	2	1	12	28	7	<b>3.74</b>	
Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo para ti	1	2	15	24	8	<b>3.72</b>	
Tienes clara definición de visión, misión y valores en la institución.	1	4	14	23	8	<b>3.66</b>	
La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	4	7	18	19	2	<b>3.16</b>	

*Nota. El resultado general de la dimensión de involucramiento es 3.71. Fuente: Escala CL-SPC*

**En la tabla N° 9:** El resultado general de esta dimensión se encontró en un nivel **FAVORABLE**, la misma que estuvo comprendida por 10 preguntas. Se observó como factor positivo que el personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres Filial FN, se encuentra identificado y comprometido con los objetivos y metas institucionales, además, consideran que tareas que realizan son estimulantes y motivo de orgullo profesional.

Se precisa que esta dimensión es la que lideró con un resultado aprobatorio, considerándose como una fortaleza para la institución, ya que muestra que el personal si está realmente comprometido con la casa de estudios, y, por consiguiente, sus tareas diarias lo realiza lo mejor posible, a pesar de la falta de preparación para desarrollarlas.

**Tabla 10. Percepción de la dimensión de supervisión**

<b>D. SUPERVISIÓN</b>	<b>MD</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>F</b>	<b>MF</b>	<b>Prom</b>	<b>PROM. GENERAL</b>
El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	4	4	18	17	7	<b>3.38</b>	
En la institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	2	8	31	5	4	<b>3.02</b>	
La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.	2	3	13	24	8	<b>3.66</b>	
Recibes la preparación necesaria para realizar el trabajo.	3	11	25	10	1	<b>2.90</b>	
Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	6	5	17	13	9	<b>3.28</b>	<b>32.4</b>
Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	5	9	18	18	0	<b>2.98</b>	
Cuentan con normas y procedimientos como guías de trabajo.	6	6	14	18	6	<b>3.24</b>	
Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	1	6	20	19	4	<b>3.38</b>	
El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.	3	7	16	18	6	<b>3.34</b>	
Existe un trato justo en la institución.	2	7	20	20	1	<b>3.22</b>	

*Nota. El resultado general de la dimensión de Supervisión es 3.24. Fuente: Escala CL-SPC*

**En la tabla N° 10:** El resultado general de esta dimensión se encontró en un nivel **MEDIO**, la misma que estuvo comprendida por 10 preguntas. Se pudo observar como factor positivo que el personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres FN, consideran que en su

áreas los objetivos de trabajo están claramente definidos, además, cuentan con el apoyo necesario por parte del supervisor para resolver los obstáculos que se les presente. Sin embargo, como factor negativo consideran que, no reciben la capacitación necesaria para el desarrollo de sus actividades.

Si bien es cierto, el trabajo que realizan es evaluado, y se toma de manera positiva porque les permite mejorar; ellos mismos buscan la manera de cómo desarrollar sus tareas. Además, no disponen de un correcto sistema para el seguimiento y control de sus actividades.

Por otra parte, se puede apreciar como factor positivo que el personal considera que en la institución se brinda un trato justo, resultando una fortaleza para la institución.

**Tabla 11. Percepción de la dimensión de comunicación**

<b>D. COMUNICACIÓN</b>	<b>M</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>Prom</b>	<b>PROM.</b>
	<b>D</b>				<b>F</b>		<b>GENERAL</b>
Cuentas con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo encomendado.	1	2	24	19	4	<b>3.46</b>	
En mi oficina, la información fluye adecuadamente.	0	5	17	23	5	<b>3.56</b>	
En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	1	3	19	23	4	<b>3.52</b>	
Existen suficientes canales de comunicación.	1	8	18	22	1	<b>3.28</b>	
Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	1	2	16	17	14	<b>3.82</b>	
En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.	1	6	18	22	3	<b>3.40</b>	<b>34.0</b>
La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	1	9	20	17	3	<b>3.24</b>	
El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	2	4	11	24	9	<b>3.68</b>	
Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.	1	6	21	14	8	<b>3.44</b>	
Se conocen los avances en otras áreas de la organización.	7	12	27	4	0	<b>2.56</b>	

*Nota. El resultado general de la dimensión de Comunicación es 3.30. Fuente: Escala CL-SPC*

**En la tabla N° 11:** El resultado general de esta dimensión se encontró en un nivel **FAVORABLE**, la misma que estuvo comprendida por 10 preguntas. Se pudo observar como factor positivo que el personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres FN, consideran que, en la institución existen y se utilizan adecuadamente los canales de comunicación interna, permitiéndoles manejar una correcta información y superar cualquier obstáculo que se les presente. Sin embargo, como factor negativo consideran que, no se da a conocer de manera correcta y oportuna los avances que hay en otras áreas, es decir, si se les permitiera conocer el éxito de otros departamentos, se podría imitar, participar y/o mejorar en el servicio que brinda la institución..

Otro factor positivo y con una puntuación alta, es que el personal administrativo señala que en la institución si es posible la interacción con las personas de mayor jerarquía, lo que les permite una comunicación clara y directa.

Considerando que en la universidad se utiliza un canal de comunicación horizontal, y que los planteamiento que hacen el personal administrativo si son escuchados, se puede decir que las faltas de preparación y/o capacitación, se debe a que no existe una política de capacitación para al personal administrativo en el desarrollo de las actividades del área.

**Tabla 12. Percepción de la dimensión de condiciones laborales**

<b>D. CONDICIONES LABORALES</b>	<b>MD</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>F</b>	<b>MF</b>	<b>Prom</b>	<b>PROM. GENERAL</b>
Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	0	1	18	21	10	<b>3.80</b>	
Los objetivos del trabajo son retadores.	1	6	25	12	6	<b>3.32</b>	
Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	1	5	15	26	3	<b>3.50</b>	
El grupo con el que trabajas, está bien integrado.	2	1	14	23	9	<b>3.70</b>	
Cuentas con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	1	2	9	28	10	<b>3.88</b>	
Existe buena administración de los recursos.	5	1	22	15	7	<b>3.36</b>	<b>33.4</b>
La remuneración es atractiva en comparación con la de otras instituciones.	7	19	21	3	0	2.40	
Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	3	0	15	27	5	<b>3.62</b>	
Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	1	5	21	19	4	<b>3.40</b>	
La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	10	15	21	3	1	<b>2.40</b>	

*Nota. El resultado general de la dimensión de Condiciones Laborales es 3.34. Fuente: Escala CL-SPC*

**En la tabla N° 12:** El resultado general de esta dimensión se encontró en un nivel **FAVORABLE**, la misma que estuvo comprendida de 10 pregunta. Se pudo observar que el personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres FN, consideran como factor positivo que, la relación que existe entre sus compañeros es de cooperación y apoyo mutuo, permitiéndoles formar un equipo bien integrado. Además, tienen autonomía para la toma de

decisiones en tareas de su responsabilidad. Sin embargo, como factor negativo consideran que, la remuneración que perciben no es atractiva a comparación de otras instituciones, ni está de acuerdo al desempeño y los logros.

Por otro lado, el personal administrativo considera favorablemente que los objetivos del trabajo son retadores, y que para el cumplimiento de ellos, se dispone de una buena administración de recursos y de tecnología que les facilita el cumplimiento de sus actividades.

A continuación, se presentan los resultados en suma para poder encontrar el nivel que le asigna Palma Carrillo:

**Tabla 13. Media y desviación estándar de las dimensiones.**

	<b>Autorrealización</b>	<b>Involucramiento</b>	<b>Supervisión</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Condiciones Laborales</b>	<b>CLIMA</b>
<b>Media</b>	<b>30.58</b>	<b>37.10</b>	<b>32.54</b>	<b>33.96</b>	<b>33.38</b>	<b>167.56</b>
<b>Categoría</b>	Media	Favorable	Media	Favorable	Favorable	Media
<b>Desv. Desviación</b>	6.74	6.08	6.45	5.72	5.65	27.73

Se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov para determinar si las distribuciones de las dimensiones son normales o no paramétricas:

**Tabla 14. Prueba de normalidad de Kolmogorov-Sminov**

		<b>Autorrealización</b>	<b>Involucramiento</b>	<b>Supervisión</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Condic Laboral</b>
N		50	50	50	50	50
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	<b>Media</b>	<b>30.58</b>	<b>37.10</b>	<b>32.54</b>	<b>33.96</b>	<b>33.38</b>
	Desv. Desviación	6.74337	6.07857	6.44984	5.72485	5.64562
Máximas diferencias extremas	Ab soluto	0.106	0.143	0.148	0.132	0.083
	Pos itivo	0.056	0.110	0.084	0.060	0.044
	Ne gativo	-0.106	-0.143	-0.148	-0.132	-0.083
Estadístico de prueba		0.106	0.143	0.148	0.132	0.083
<b>Sig. asintótica(bilateral)</b>		,200 <sup>c,d</sup>	,013 <sup>c</sup>	,008 <sup>c</sup>	,029 <sup>c</sup>	,200 <sup>c,d</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Los valores resaltados de Significancia indican que esas distribuciones son no paramétricas, por lo que se debe utilizar Spearman. A continuación se presenta los grados de correlación utilizando la Rho de Spearman:

**Tabla 15. Correlación entre dimensiones del clima laboral**

		<b>Autorrealiza- ción</b>	<b>Involucra- miento</b>	<b>Supervi- sión</b>	<b>Comuni- cación</b>	<b>Condiciones Laborales</b>
<b>Autorrealiza- ción</b>	Coeficient e de correlación	<b>1.000</b>	<b>,639**</b>	<b>,752**</b>	<b>,823**</b>	<b>,671**</b>
	Sig. (bilateral)		<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>
	N	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
<b>Involucra- miento</b>	Coeficient e de correlación		<b>1.000</b>	<b>,618**</b>	<b>,615**</b>	<b>,724**</b>
	Sig. (bilateral)			<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>
	N		<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
<b>Supervisión</b>	Coeficient e de correlación			<b>1.000</b>	<b>,703**</b>	<b>,652**</b>
	Sig. (bilateral)				<b>0.000</b>	<b>0.000</b>
	N			<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
<b>Comunica- ción</b>	Coeficient e de correlación				<b>1.000</b>	<b>,690**</b>
	Sig. (bilateral)					<b>0.000</b>
	N				<b>50</b>	<b>50</b>
<b>Condicione s Laborales</b>	Coeficient e de correlación					<b>1.000</b>
	Sig. (bilateral)					
	N					<b>50</b>

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Se comprueba que todas las dimensiones tienen una correlación significativa al 1% de error, siendo su fuerza de categoría mediana a alta, esto quiere decir que cada dimensión influye en las demás de manera directa, si mejora una de ellas, mejorarán las demás, pero si se deteriora alguna afectará negativamente a las demás.

## 4.2. Discusión

A continuación, se presenta la discusión de resultados conforme a los objetivos planteados en la investigación.

### **Obj. 1. Determinar el clima laboral del personal administrativo de la USMP –FN.**

Según, Palma (2004), considera al clima organizacional como la percepción que tiene el trabajador sobre su ambiente interno laboral, y sobre los aspectos vinculados a la realización profesional y personal, compromiso con las actividades encomendadas, control que recibe, acceso a la información y condiciones laborales que permitan realizar exitosamente las tareas.

Los resultados mostraron que el personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres FN, percibe un clima laboral nivel medio (167.5 puntos), en el cual la dimensión de involucramiento obtuvo el mayor promedio (37.1 puntos), seguido la dimensión comunicación (33.4 puntos), en tercer lugar, se encuentra la dimensión condiciones laborales (33.4 puntos), en cuarto lugar se encuentra la dimensión supervisión (32.4 puntos) y finalmente la dimensión autorrealización (30.6 puntos). Cabe señalar que, si bien es cierto se ha encontrado factores positivos que fortalecen la cultura de la institución, también se han hallado factores negativos, lo cuales limitan el buen desempeño del colaborador.

Con estos resultados se puede señalar que la universidad debe fortalecer todas las dimensiones incidiendo en las que se han encontrado en nivel favorable, como son: la dimensión de involucramiento, comunicación y condiciones labores, las cuales están relacionadas, a la identificación y al compromiso del personal con la institución, por ende, sus actividades diarias las realicen lo mejor posible. Otro factor positivo es que tiene acceso a la comunicación directa con los jefes, los mismos que les permite participar en la definición de las tareas o metas institucionales. Estos resultados son importantes considerarlos dado que el clima laboral es la percepción que tiene el trabajador sobre su ambiente interno, y que se supone que es una fuerza que influye de manera positiva o negativa en el comportamiento del trabajador (Hall, 1996)

También se debe señalar que si bien es cierto que la Universidad se preocupa por brindar un servicio de calidad, debe considerar que un factor importante para lograr el éxito de la institución, es atender a su cliente interno, es establecerles un clima de comprensión y respeto, y de seguridad de crecimiento profesional y personal; todos estos factores del clima laboral también afectan la productividad y la eficiencia de la organización (Brunet, 2004).

Contrastando los conceptos antes mencionados la Universidad de San Martín de Porres Filial Norte FN, para mantener un clima equilibrado y armonioso, se recomienda realizar una evaluación de los factores críticos que se han encontrado, y establecer mecanismos para que esa percepción que tiene el trabajador cambie y sienta que la institución si se preocupa por el crecimiento y desarrollo de su trabajador.

### **Obj. 2 Analizar la dimensión de Autorrealización entre el personal administrativo de la USMP –FN.**

Esta dimensión constituye un tema de gran interés en el desarrollo personal y profesional del colaborador dentro de una organización, se encontró que la dimensión obtuvo 30.58 puntos Nivel MEDIO, donde el nivel más bajo en esta dimensión es el ítem en el cual se consulta sobre si existe la oportunidad de progresar dentro de la institución, siendo un resultado no muy favorable (2.66), es decir, el personal administrativo percibe que en la Universidad San Martín de Porres Filial Norte, no se puede realizar una línea de carrera dentro de la institución, lo que puede generar bajas expectativas de desarrollarse profesionalmente, coincidiendo con lo establecido por Palma (2004) que señala que “la autorrealización es la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro”, sin embargo Maslow lo relaciona con la realización de las potencialidades de la persona, llegar a ser plenamente humano, llegar a ser todo lo que la persona puede ser; contempla el logro de una identidad e individualidad plena. (Citado por Chiavenato 2007).

Del mismo modo, se puede apreciar que el nivel más alto de aprobación del ítem de esta dimensión, es que el personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres Filial Norte, si considera que las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse, sin embargo, desfavorece este resultado, la falta de capacitaciones y el poco reconocimiento del trabajo realizado por parte de los jefes inmediatos.

Con estos resultados se puede señalar que la institución debe potenciar la dimensión de autorrealización, la cual está constituido por factores propiamente motivacionales, como la responsabilidad, autonomía, reconocimiento, y desarrollo profesional y personal dentro de la institución; caso contrario, la conducta del trabajador será poco deseable y poco beneficioso para la institución, esto de acuerdo a lo establecido por Chiavenato (2000) que señala que el clima organizacional se refiere a los aspectos internos del ambiente laboral y a la conexión que existe entre las personas y la organización, y está estrechamente atado a la motivación que sienta el trabajador del mismo ambiente laboral.

**Obj. 3. Analizar la dimensión de Involucramiento Laboral del personal administrativo de la USMP –FN.**

De acuerdo al resultado esta dimensión se encuentra en un nivel FAVORABLE (37.1 puntos), principalmente porque los colaboradores administrativos de la Universidad de San Martín de Porres Filial Norte se sienten comprometidos con el éxito de la institución; consideran sus niveles de logro en las funciones encomendadas; que el cumplimiento de sus tareas diarias en el trabajo, le permite desarrollarse personalmente; consideran que hay una definición clara de la misión, visión, y los valores de la institución; señalando estar comprometidos con la institución y que la universidad es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral. Estos resultados coinciden con lo señalado por Palma (2004), quien refiere que el involucramiento “es la Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización”.

Esta dimensión es muy importante para la institución porque refleja el grado de involucramiento de los colaboradores con las tareas asignadas, y mide la identificación y compromiso con la cultura de la institución, donde el ítem más alto es el grado de compromiso que el personal tiene con el éxito de la Universidad, lo cual es una fortaleza que permite el logro de resultados, lo cual también se asocia con lo descrito por Robbins y Judge (2009), que mencionan que “el compromiso organizacional se refiere al grado en el que el trabajador se identifica con los objetivos de la organización y con el equipo de trabajo. Un alto compromiso, permitirá que el trabajador sea más productivo. Además, menciona que el compromiso organizacional se basa en tres dimensiones: compromiso afectivo, compromiso de continuación, compromiso normativo”.

Por lo tanto, se recomienda a la universidad de San Martín de Porres Filial Norte continuar trabajando en este sentimiento de pertenencia e identificación que tiene el personal administrativo con los objetivos de la institución, empoderándoles y demostrándole confianza en el desarrollo de sus labores. El trabajador debe creer y sentir que forma parte del éxito de la institución.

**Obj. 4 Analizar la dimensión de Supervisión de las actividades que realiza el personal administrativo de la USMP –FN.**

De acuerdo al resultado, esta dimensión se encuentra en un nivel **MEDIO** (32.4 puntos). Palma (2004), considera que la supervisión son “las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario”. En este aspecto se encontró factores positivos pero también algunos negativos.

En los factores positivos el personal administrativo considera que la evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea; que los objetivos del trabajo están claramente definidos; que el supervisor les brinda el apoyo necesario y les ayuda a superar los obstáculos que se presenta; consideran que el trabajo que realizan es de acuerdo a los planes establecidos por el área; consideran que las responsabilidades del puestos están claramente definidas; también que existen normas procedimientos como guía que les permite realizar su trabajo; consideran que existe un trato justo en la institución; consideran que en la universidad se mejoran continuamente los métodos de trabajo.

Sin embargo como factores críticos se puede señalar que el personal administrativo considera que reciben poca preparación para realizar el trabajo asignado; consideran que se dispone de un sistema muy pobre para el seguimiento y control de las actividades diarias, siendo muy importante fortalecer estos aspectos, dado que el autor Robbins (2004), señala que es importante que el trabajador sienta apoyo y motivación por parte de su supervisor inmediato, ya que de esta forma podrá tener un mejor desempeño en sus actividades laborales.

De acuerdo a lo mencionado se debe tener en cuenta que el supervisor no solo debe ser alguien experimentado en el área, sino que debe tener autoridad suficiente para dirigir a las personas. Por eso, entre las principales características de un supervisor se encuentra el

conocimiento del trabajo y de sus responsabilidades, y sobre todo contar con la habilidad para instruir y dirigir a las personas a su cargo. En este aspecto se puede recomendar a la Universidad de San Martín de Porres Filial Norte, mejorar o fortalecer su proceso de inducción laboral, en el cual permita que el trabajador conozca sus funciones y reciba oportunamente la información necesaria que le permita realizar su trabajo con éxito.

**Obj. 5 Analizar la dimensión de Comunicación entre personal administrativo de la USMP –FN.**

De acuerdo al resultado la dimensión de COMUNICACIÓN, se encuentra en un nivel **FAVORABLE** (34 puntos).

Palma (2004), define que la comunicación “es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención al usuario y/o clientes de la misma”. En este aspecto se encontró como factores positivos que el personal administrativo considera que es posible la interacción con personas de la alta dirección; los supervisores escuchan los planteamiento que se les hacen; opinan que la oficina de su área la información fluye adecuadamente y que en su grupo de trabajo, existe una relación armoniosa y una colaboración eficiente entre el personal de otras oficina, lo que permite afrontar y superar los obstáculos laborales haciendo uso de los canales de comunicación y señalan que la institución fomenta y promueven la comunicación interna. Sólo mencionan como factor crítico que se conoce muy poco los avances en otras áreas de la organización.

Se puede observar que los mecanismos y/o procedimientos establecidos para el manejo de la información con la que se labora en la Universidad de San Martín de Porres Filial Norte, se perciben que fluyen adecuadamente, que es posible la interacción con personas de mayor jerarquía, y esos les permite ser escuchados en los planteamientos que se les hacen, lo que reafirma lo señalado por Chiavenato (2005), que la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella".

Si bien es cierto se percibe un resultado favorable, hay un ítem en el cual se debe considerar para mejoramiento de información, que es conocer los avances que tienen otras áreas, es decir compartir información para conocer si se está trabajando sincronizadamente hacia los mismos objetivos.

El resultado de una comunicación efectiva y oportuna de nuestros procesos se verá reflejada en la atención que se brinda al usuario, tal como señala los autores Dorado y Cerra (2004) “La calidad en la prestación del servicio y la satisfacción de los estudiantes dependerá de su sincronización”.

#### **Obj. 6 Analizar la dimensión de condiciones laborales entre personal administrativo de la USMP –FN.**

De acuerdo al resultado esta dimensión tuvo 33.4 puntos, lo que señala que se encuentra en un nivel **FAVORABLE**.

Según, Palma (2004) señala que las condiciones laborales dependen de la organización, ya que esta proporciona los materiales económicos y psicosociales para el cumplimiento de las tareas encargadas. En este contexto se puede observar que la universidad brinda la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede; los compañeros de trabajo cooperan entre sí; los objetivos de trabajo guarda relación con la visión de la institución; consideran que los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en las tareas de su responsabilidad; que se dispone de tecnología que facilita el trabajo y que existe una buena relación lo que permite lograr los objetivos.

Sin embargo también se determinó que la remuneración que perciben no es atractiva en comparación con otras organizaciones, ni es de acuerdo al desempeño y los logros, con lo cual se contrasta con lo dicho por Palma (1999), donde la remuneración “es el grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza”.

También señalan que existen limitaciones respecto a la administración de los recursos y disposición del uso de los materiales y de la tecnología; a pesar de que existe la oportunidad de realizar las funciones encomendadas lo mejor posible.

Todos estos factores son importantes que la institución los considere para generar un buen clima laboral, el cual según Hall (1996), señala que “el clima organizacional es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone es una fuerza que influye en la conducta del trabajador”.

**Obj. 7. Determinar la correlación de las cinco dimensiones con la variable clima laboral que percibe el personal administrativo de la USMP –FN.**

Los resultados encontrados señalan que existe una alta correlación entre las dimensiones evaluadas con la variable clima laboral, las cuales son significativas ( $<0.005$ ).

Así tenemos que la correlación que existe entre la autorrealización con el involucramiento es de 0.639, con la supervisión es de 0.752, con la comunicación es de 0.823 y con las condiciones laborales es de 0.671, concluyéndose que existe una mayor correlación entre la autorrealización con la comunicación, seguida de la supervisión.

Respecto a la correlación entre el involucramiento con la supervisión es de 0.618, con la comunicación es 0.615 y con las condiciones laborales es de 0.724, donde la mayor correlación del involucramiento es con las condiciones laborales, esto señala que a mejores condiciones existirá un mayor involucramiento por parte del personal administrativo de la universidad.

La correlación entre la Supervisión y la comunicación es de 0.703 y con las condiciones laborales es de 0.652, siendo mayor la correlación que existe entre la supervisión y la comunicación, esto se explica porque una adecuada supervisión debe ir siempre acompañada de una buena comunicación.

Finalmente, la correlación entre la Comunicación con las condiciones laborales es de 0.690.

## V.- Conclusiones

En el presente trabajo de investigación se ha analizado cual es la percepción que tiene el personal administrativo sobre el Clima Laboral de la Universidad de San Martín de Porres FN, encontrándose en un Nivel **Medio**. Según el resultado de la encuesta existen factores positivos (fortalezas) y negativos (debilidades) que deben ser evaluados cuidadosamente por las personas de mayor jerarquía, con la finalidad de crear estrategias que ayuden fortalecer y/o mejorar la percepción que tiene el personal sobre el ambiente interno de la institución.

En la actualidad el clima laboral constituye un tema de gran interés en la psicología organizacional, por sus implicancias en la productividad del recurso humano en ambientes laborales; y son indicadores de la calidad de vida en el trabajo, pues la percepción del clima que tengan los colaboradores en la institución es muy valiosa, y se debe trabajar para mejorar en ello. Además, se debe tener en cuenta que, si un trabajador se siente motivado y reconocido, será feliz, y si es feliz será más productivo en su trabajo y dará mejores resultados.

Las dimensiones con resultado nivel Favorable son: **INVOLUCRAMIENTO (37.1)**, **COMUNICACIÓN (34.0)** y **CONDICIONES LABORALES (33.4)**

Las dimensiones con resultados nivel Medio son: **AUTORREALIZACIÓN (30.6)** y **SUPERVISIÓN (32.4)**

Asimismo, los promedios de las dimensiones en nivel **MEDIO**, son indicadores de que la percepción que tiene el personal administrativo del clima laboral de la USMP FN son variados, es decir hay factores que si tienen el grado de aceptación y otros no.

De acuerdo a la encuesta los ítems con resultados más bajo son las siguientes:

- Brindan oportunidades en la institución. (2.66)
- Les reconocen los logros en el trabajo. (2.74)
- La institución promueve el desarrollo personal. (2.68)
- Recibes la preparación necesaria para realizar su trabajo. (2.90)
- Los jefes promueven las capacitaciones que necesitan. (2.88)

- Se conoce los avances de otras áreas de la organización. (2.56)
- Existe un sistema de seguimiento y control de las actividades muy bajo. (2.98)
- La remuneración es atractiva en comparación a otras instituciones. (2.40)
- La remuneración está de acuerdo al desempeño de y los logros. (2.40)

Estos factores negativos debilitan el cumplimiento de la Visión de la institución, así como la cultura de la organización; debido que al no contar con un personal motivado y contento, obtendremos como resultado la poca identificación, falta de compromiso con las actividades, y alta rotación del personal.

En el presente estudio se han identificado los factores débiles de cada dimensión, por lo cual, la Universidad de San Martín de Porres Filial Norte, deben tratarlos de inmediatamente mediante estrategias bien definidas, considerando que los más críticos son: la remuneración que perciben no es atractiva ni está de acuerdo al desempeño ni a los logros, no se da conocer los avances de otras áreas, y la falta o poco de oportunidad que existe dentro de la institución para el desarrollo personal y profesional del trabajador. Estas falencias deben corregirse de inmediato, ya que si continúa esta situación puede tener un impacto negativo en el cumplimiento de la visión de la institución, generando un comportamiento de conformismo y de limitaciones por parte del trabajador.

Finalmente, se observó que existe una correlación fuerte positiva entre las dimensiones de la variable, es decir, si mejora una de ellas, mejorarán las demás, pero si se deteriora alguna afectará negativamente a las demás.

## V. Recomendaciones

A partir del resultado que se ha encontrado sobre la percepción que tiene el personal administrativo sobre el clima laboral de la Universidad de San Martín de Porres FN y del alto nivel de correlación que existen entre las dimensiones, se recomienda a la institución seguir las siguientes recomendaciones:

- 1.- Promover y utilizar correctamente los canales de comunicación interna dentro de la institución, el cual permita conocer los procesos administrativos, las disposiciones, y logros institucionales.
- 2.- Elaborar y difundir el Manual de Organización de Funciones de la Filial Norte.
- 3.- Diseñar y establecer un plan de capacitación y/o taller de inducción dirigido al personal administrativo, con el fin de instruirlos para el desarrollo correcto de las actividades de sus áreas.
- 4.- Escuchar activamente las propuestas y necesidades de los trabajadores.
- 5.- Diseñar y establecer un plan de capacitación dirigido al personal administrativo, con el fin de instruirlos para el desarrollo correcto de las actividades de sus áreas.
- 6.- Conocer las aspiraciones de cada uno de los empleados para fortalecer su desarrollo personal y profesional.
- 7.- Promover actividades de integración que favorezcan las relaciones de afiliación e identidad institucional, necesarios para el fortalecimiento de la cultura organizacional.
- 8.- Establecer una política de reconocimiento al esfuerzo y a los logros de los trabajadores.
- 9.- Establecer una política de remuneración justa y equitativa de acuerdo al nivel del mercado; basándose a través de un escalafón que les permita valorar los grados, cargos, y cumplimiento de objetivos institucionales.
- 10.- Motivar a los trabajadores mediante programas de desarrollo personal, capacitación, cursos gratuitos, diplomados, etc., los mismos que permitan desarrollar sus habilidades y mejorar las relaciones interpersonales.

## VI. Lista de referencias

- Alvarez, G. (1992). Cuestionario descriptivo de la percepción del ambiente interno educativo: el perfil del clima organizaciona educativo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11*.
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición diagnóstico y consecuencia*. México: Trillas.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Caligiore I. y Díaz J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. *Venezolana de Gerencia, 8*.
- Calva Pedraza, D. B., & Hernández Vicentin, G. L. (2004). *Análisis de la Percepción Del Clima Laboral en Interceramic - Puebla - Tesis de Licenciatura - Universidad de las Américas Puebla*. PUEBA - MEXICO.
- Chiang M., Martín J. y Nuñez A. (2010). *Relaciones entre el Clima Laboral y la Satisfacción Laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas - Universidad Comillas 3.
- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (3° edición ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5° ed.). Santafé de Bogota: McGraw Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México : Thompson.
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8° ed.). México: McGraw Hill.
- Clerc A, Saldivia A y Serrano M. (2011). *Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral*.  
Obtenido de  
[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45571324/Liderazgo\\_y\\_su\\_influencia\\_sobre\\_el\\_clima\\_laboral.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1541481589&Signature=NGwU03OMioUMtNCsRQpoo9KOG8Y%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45571324/Liderazgo_y_su_influencia_sobre_el_clima_laboral.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1541481589&Signature=NGwU03OMioUMtNCsRQpoo9KOG8Y%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename)

- Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo* (3° edición ed.). México: Thompson.
- D'alessio, F. (2010). *Liderazgo y Atributos Gerenciales: Una Visión Global y Estratégica*. México: Prentice Hall - Pearson Educación.
- Davis K. y Newstrom J.. . (2003). *Comportamiento Individual e Interpersonal - comportamiento humano en el trabajo*. México : Mc Graw Hill.
- Dorado J. y Cerra J. (2004). *Manual de recepción y atención al cliente*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Gibson, Ivancevich y Donnelly. (1996). *Las organizaciones: comportamiento organizacional, estructura y procesos*. México: Mc - Graw Hill.
- Gómez, C., Incio, O., & O'Donnell, G. (2011). *Niveles de satisfacción laboral en banca comercial: Caso en estudio - tesis maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima*. Lima, Perú.
- Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional* . Bogotá: Prentice Hall.
- Goncalves, A. (1997). <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>. Obtenido de [www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm](http://www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm)
- Góncalvez, A. (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Guillen I. y Guil R. . (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructura, procesos y resultados* (2° edición ed.). México: Prentice Hall.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill - Hill Interamericana.
- Hodgetts, R. & Altman S. (1985). *Comportamiento en las Organizaciones* (6ta ed.). México: Interamericana.
- Kotler P. y Lane Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Kuster I. y Román S. (2006). *Venta Personal y Dirección de Ventas: La Fidelización del Cliente*. España: Thomson - Paraninfo.

- Leon, M. (2009). *Satisfacción del consumidor*. El Cid Editor. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/detail.action?docID=3180360&query=satisfacci%C3%B3n#>
- Likert, R. (1968). *El factor humano de la*. Bilbao: Devito.
- Litwing, G. y Stringer, T. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Division Of Research Graduate School Of Business Administration Harvard University.
- Moreno, S. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. *CES Derecho*. Recuperado el 2018, de <https://search.proquest.com/docview/2091875267/abstract/5183D52B468D4C09PQ/20?accountid=14747>
- Palma, S. (1999). Elaboración y Validación de Escala SL-SPC en trabajadores de Lima. *Revista Teoría e Investigación en Psicología, Vol. IX*.
- Palma, S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de Investigación en Psicología, volumen N° 3*.
- Palma, S. (2004). Escala Clima Laboral. *CL-SPC, Iera*. Lima, Perú.
- Peñarreta, D. (2014). *La influencia de los estilos de liderazgos en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipalidad de Loja (tesis de maestría)*. Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, QUITO.
- Pérez J. y Villalba, M. (2002). *Diccionario de Administración y Finanzas*. España: Grupo Editorial Oceáno S.A.
- Pritchard, Robert y Karasick, Bernard. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational behavior and human performance*, 126-146.
- Ramírez A y Dominguez L. . (2012). El Clima Organizacional y el Compromiso Institucional en la IES de Puerto Vallarta. *Investigación Administrativa*, 109.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10° edición ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, Stephen y Judge, Timothy. (2009). *Comportamiento Organizacional* (10° edición ed.). México: Pearson Educación.

- Salazar, A; Guerrero, C; Machado, R y Cañedo, R. (2009). Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 67 - 75. Obtenido de <http://www.medigraphic.com/pdfs/acimed/aci-2009/aci094d.pdf>
- Salgado, J. Remeseiro, C. y Iglesia M. (1996). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una Pyme. *Revista Psicothema*, 8(2), 329 - 335.
- Sánchez Soto, J. M. (2005). *Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: Un estudio comparativo de tres universidades - Tesis para optar el Grado de Magíster en Administración con Mención en Gestión Empresarial*. Lima, Lima. Recuperado el noviembre de 2018, de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2711/sanchez\\_sj.pdf;jsessionid=9FBDA6DEF0C4F9687ED49536D878D459?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2711/sanchez_sj.pdf;jsessionid=9FBDA6DEF0C4F9687ED49536D878D459?sequence=1)
- Schreiner Rivera, C. F. (2004). *Análisis del Clima Laboral de Ford Vehículos de Tezuitlan*. PUEBLA - MEXICO.
- Tompkins, R. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Velasquez, R. (2003). *Clima organizacional a Nivel Universitario*. México: Pretince Hall.

## VIII. Anexos

### Escala: Autorrealización

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	50	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	50	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,880	10

#### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1	27,9200	38,565	,633	,868
2	27,0800	36,483	,565	,873
3	27,2400	39,125	,480	,878

4	VAR0000	27,6000	36,204	,724	,860
5	VAR0000	27,8000	37,143	,621	,868
6	VAR0000	26,8600	37,062	,633	,867
7	VAR0000	27,9000	36,908	,529	,876
8	VAR0000	27,7000	37,153	,649	,866
9	VAR0000	27,2800	37,838	,591	,870
0	VAR0001	27,8400	36,749	,705	,862

### Escala: Involucramiento

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	50	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	50	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,868	10

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1	VAR0001 33,0800	31,749	,613	,855
2	VAR0001 33,2200	35,236	,113	,888
3	VAR0001 33,3800	28,934	,697	,846
4	VAR0001 33,4600	29,315	,681	,848
5	VAR0001 33,4200	29,065	,639	,851
6	VAR0001 33,2200	30,338	,553	,858
7	VAR0001 33,3600	29,541	,697	,847
8	VAR0001 33,3800	29,832	,681	,848
9	VAR0001 33,4400	30,251	,580	,856
0	VAR0002 33,9400	29,404	,606	,854

## Escala: Comunicación

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	50	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	50	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,849	10

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1	VAR0003 30,5000	29,112	,358	,850
2	VAR0003 30,4000	28,571	,408	,846
3	VAR0003 30,4400	27,149	,585	,832
4	VAR0003 30,6800	25,936	,723	,819

5	VAR0003	30,1400	28,368	,339	,855
6	VAR0003	30,5600	25,966	,695	,821
7	VAR0003	30,7200	26,165	,636	,826
8	VAR0003	30,2800	25,553	,616	,828
9	VAR0003	30,5200	25,724	,619	,828
0	VAR0004	31,4000	27,388	,535	,836

## Escala: Condiciones Laborales

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	50	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	50	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,830	10

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1	29,5800	27,922	,404	,825
2	30,0600	26,629	,468	,820
3	29,8800	25,659	,648	,803
4	29,6800	24,508	,684	,797
5	29,5000	26,418	,543	,813
6	30,0200	24,591	,568	,810
7	30,9800	26,510	,566	,811
8	29,7600	25,656	,592	,808
9	29,9800	27,163	,445	,822
0	30,9800	27,979	,299	,837

## Pruebas NPar

### Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Autorrealizac ión	Involucramien to	Supervisión
N		50	50	50
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	30,5800	37,1000	32,5400
	Desv. Desviación	6,74337	6,07857	6,44984
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,106	,143	,148
	Positivo	,056	,110	,084
	Negativo	-,106	-,143	-,148
Estadístico de prueba		,106	,143	,148
Sig. asintótica(bilateral)		,200 <sup>c,d</sup>	,013 <sup>c</sup>	,008 <sup>c</sup>

### Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Comunicación	CondicLaboral
N		50	50
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	33,9600	33,3800
	Desv. Desviación	5,72485	5,64562
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,132	,083
	Positivo	,060	,044
	Negativo	-,132	-,083
Estadístico de prueba		,132	,083
Sig. asintótica(bilateral)		,029 <sup>c</sup>	,200 <sup>c,d</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

## Correlaciones no paramétricas

### Correlaciones

			Autorrealizac ión	Involucramien to
Rho de Spearman	Autorrealización	Coeficiente de correlación	1,000	,639**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Involucramiento	Coeficiente de correlación	,639**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50
	Supervisión	Coeficiente de correlación	,752**	,618**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	50	50
	Comunicación	Coeficiente de correlación	,823**	,615**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	50	50
	CondicLaboral	Coeficiente de correlación	,671**	,724**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	50	50
	CLIMA	Coeficiente de correlación	,911**	,816**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	50	50

<b>Correlaciones</b>			Supervisión	Comunicación
Rho de Spearman	Autorrealización	Coefficiente de correlación	,752**	,823**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	50	50
	Involucramiento	Coefficiente de correlación	,618**	,615**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	50	50
	Supervisión	Coefficiente de correlación	1,000	,703**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Comunicación	Coefficiente de correlación	,703**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50
	CondicLaboral	Coefficiente de correlación	,652**	,690**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	50	50
	CLIMA	Coefficiente de correlación	,855**	,870**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	50	50

## Correlaciones

			CondicLaboral	CLIMA
Rho de Spearman	Autorrealización	Coeficiente de correlación	,671**	,911**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	50	50
	Involucramiento	Coeficiente de correlación	,724**	,816**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	50	50
	Supervisión	Coeficiente de correlación	,652**	,855**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	50	50
	Comunicación	Coeficiente de correlación	,690**	,870**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	50	50
	CondicLaboral	Coeficiente de correlación	1,000	,841**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	CLIMA	Coeficiente de correlación	,841**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

## Fiabilidad

### Escala: Supervisión

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	50	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	50	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,821	10

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1	29,1600	34,015	,506	,805
2	29,5200	35,357	,531	,804
3	28,8800	33,781	,618	,794
4	29,5000	35,765	,301	,830
5	29,2600	33,217	,485	,809
6	29,5600	35,272	,462	,810
7	29,3000	32,867	,538	,802
8	29,1600	33,729	,696	,789
9	29,2000	32,694	,641	,790
0	29,3200	36,957	,371	,817

**Escala: CLIMA****Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	50	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	50	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,962	50

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	
1	VAR0000	164,9000	737,153	,719	,961
2	VAR0000	164,0600	736,017	,517	,961
3	VAR0000	164,2200	738,134	,601	,961
4	VAR0000	164,5800	731,718	,700	,961
5	VAR0000	164,7800	742,461	,481	,961
6	VAR0000	163,8400	731,484	,696	,961
7	VAR0000	164,8800	735,087	,530	,961
8	VAR0000	164,6800	733,161	,686	,961
9	VAR0000	164,2600	736,278	,629	,961
0	VAR0001	164,8200	735,620	,650	,961
1	VAR0001	163,5400	747,600	,557	,961
2	VAR0001	163,6800	764,059	,096	,963
3	VAR0001	163,8400	739,198	,559	,961
4	VAR0001	163,9200	740,728	,546	,961

5	VAR0001	163,8800	733,373	,639	,961
6	VAR0001	163,6800	740,589	,537	,961
7	VAR0001	163,8200	732,885	,744	,960
8	VAR0001	163,8400	737,239	,665	,961
9	VAR0001	163,9000	735,765	,650	,961
0	VAR0002	164,4000	729,959	,705	,960
1	VAR0002	164,1800	733,293	,586	,961
2	VAR0002	164,5400	740,172	,593	,961
3	VAR0002	163,9000	735,929	,616	,961
4	VAR0002	164,5200	742,867	,373	,962
5	VAR0002	164,2800	733,022	,517	,961
6	VAR0002	164,5800	744,044	,448	,962
7	VAR0002	164,3200	732,712	,542	,961
8	VAR0002	164,1800	734,518	,707	,961
9	VAR0002	164,2200	731,685	,629	,961
0	VAR0003	164,3400	747,413	,440	,962
1	VAR0003	164,1000	753,194	,350	,962

2	VAR0003	164,0000	744,735	,531	,961
3	VAR0003	164,0400	738,651	,670	,961
4	VAR0003	164,2800	737,389	,681	,961
5	VAR0003	163,7400	748,074	,379	,962
6	VAR0003	164,1600	734,382	,728	,960
7	VAR0003	164,3200	732,712	,733	,960
8	VAR0003	163,8800	738,475	,543	,961
9	VAR0003	164,1200	735,904	,608	,961
0	VAR0004	165,0000	739,755	,626	,961
1	VAR0004	163,7600	753,982	,334	,962
2	VAR0004	164,2400	746,676	,429	,962
3	VAR0004	164,0600	740,670	,604	,961
4	VAR0004	163,8600	736,164	,616	,961
5	VAR0004	163,6800	739,977	,612	,961
6	VAR0004	164,2000	735,469	,550	,961
7	VAR0004	165,1600	743,362	,566	,961
8	VAR0004	163,9400	735,731	,663	,961

9	VAR0004	164,1600	741,525	,572	,961
0	VAR0005	165,1600	742,545	,494	,961

### Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Autorrealización	Involucramiento	Supervisión
N		50	50	50
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	30,5800	37,1000	32,5400
	Desv. Desviación	6,74337	6,07857	6,44984
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,106	,143	,148
	Positivo	,056	,110	,084
	Negativo	-,106	-,143	-,148
Estadístico de prueba		,106	,143	,148
Sig. asintótica(bilateral)		,200 <sup>c,d</sup>	,013 <sup>c</sup>	,008 <sup>c</sup>

### Prueba de Kolmogorow-Smirnov para una muestra

		Comunicación	CondicLaboral	CLIMA
N		50	50	50
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	33,9600	33,3800	167,5600
	Desv. Desviación	5,72485	5,64562	27,72986
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,132	,083	,109
	Positivo	,060	,044	,084
	Negativo	-,132	-,083	-,109
Estadístico de prueba		,132	,083	,109
Sig. asintótica(bilateral)		,029 <sup>c</sup>	,200 <sup>c,d</sup>	,192 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

## Correlaciones no paramétricas

### Correlaciones

			Autorrealización	Involucramiento
Rho de Spearman	Autorrealización	Coeficiente de correlación	1,000	,639**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Involucramiento	Coeficiente de correlación	,639**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50
	Supervisión	Coeficiente de correlación	,752**	,618**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	50	50
	Comunicación	Coeficiente de correlación	,823**	,615**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	50	50
	CondicLaboral	Coeficiente de correlación	,671**	,724**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	50	50
	CLIMA	Coeficiente de correlación	,911**	,816**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	50	50

### Correlaciones

			Supervisión	Comunicación
Rho de Spearman	Autorrealización	Coeficiente de correlación	,752**	,823**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	50	50
	Involucramiento	Coeficiente de correlación	,618**	,615**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	50	50
	Supervisión	Coeficiente de correlación	1,000	,703**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Comunicación	Coeficiente de correlación	,703**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50
	CondicLaboral	Coeficiente de correlación	,652**	,690**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	50	50
	CLIMA	Coeficiente de correlación	,855**	,870**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	50	50

<b>Correlaciones</b>			CondicLaboral	CLIMA
Rho de Spearman	Autorrealización	Coeficiente de correlación	,671**	,911**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	50	50
	Involucramiento	Coeficiente de correlación	,724**	,816**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	50	50
	Supervisión	Coeficiente de correlación	,652**	,855**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	50	50
	Comunicación	Coeficiente de correlación	,690**	,870**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	50	50
	CondicLaboral	Coeficiente de correlación	1,000	,841**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	CLIMA	Coeficiente de correlación	,841**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

## ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA USMP FN

### DATOS PERSONALES

Apellidos, Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Edad : \_\_\_\_\_ Sexo: Masculino  Femenino

La aplicación la presente encuesta es con la finalidad de conocer las características de su ambiente interno laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X), la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Agradeceré contestar todas preguntas.

No.	Ítems	Nunca 1	Poco 2	Regular 3	Mucho 4	Siempre 5
1.	Brindan oportunidades de progreso en la institución.					
2.	El jefe muestra interés por los logros de sus empleados.					
3.	Les permiten participar en la definición de los objetivos y las acciones para conseguirlo					
4.	Valoran los altos niveles de desempeño.					
5.	El supervisor expresa reconocimiento por los logros alcanzados.					

6.	Las tareas en las que se trabaja les permite aprender y crecer.					
7.	Los jefes promueven las capacitaciones que necesitan.					
8.	La institución promueve el desarrollo del personal.					
9.	Promueven la generación de ideas creativas o innovadoras.					
10.	Les reconocen los logros en el trabajo.					
11.	Te sientes comprometido con el éxito en la organización.					
12.	Aseguras sus niveles de logro en el trabajo.					
13.	Consideras factor clave para el éxito de la organización.					
14.	Estás identificado y comprometido con la organización.					
15.	Cada día haces mejor las cosas en la oficina.					
16.	Cumples con las tareas diarias en el trabajo, que					

	permite el desarrollo del personal.					
17.	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
18.	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo para ti					
19.	Tienes clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
20.	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
21	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
22	En la institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
23	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.					
24	Recibes la preparación necesaria para realizar el trabajo.					

25	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
26	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
27	Cuentan con normas y procedimientos como guías de trabajo.					
28	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
29	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
30	Existe un trato justo en la institución.					
31	Cuentas con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo encomendado.					
32	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
33	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					

34	Existen suficientes canales de comunicación.					
35	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
36	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
37	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
38	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
39	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
40	Se conocen los avances en otras áreas de la organización.					
41	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
42	Los objetivos del trabajo son retadores.					
43	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					

44	El grupo con el que trabajas, está bien integrado.					
45	Cuentas con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
46	Existe buena administración de los recursos.					
47	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras instituciones.					
48	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
49	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					