

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS**

**TESIS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS  
COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE UNA UNIVERSIDAD  
PRIVADA**

**PRESENTADO POR: SHEILLA SULLY SEGUNDO GENEPROSO**

Para optar el grado académico de MAESTRO EN GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS  
HUMANOS

**ASESOR:**

DR. FERNANDO RAFAÉL VIGIL CORNEJO

**LIMA – PERÚ**

**2021**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de grado va dedicado a la memoria de mis abuelos paternos, gracias por haber inculcado en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer a las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mi familia: Mi esposo e hijos Mateo y Marcia, que son mi motivación y fortaleza.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por guiarme en mi camino y por permitirme concluir con mi objetivo.

A mi esposo e hijos, por su apoyo incondicional, que con su amor y respaldo me ayudan alcanzar mis sueños.

A mis docentes de la escuela de posgrado de la UIGV, por compartir sus sabias enseñanzas y apoyarme incondicionalmente. Especialmente a mi asesor Dr. Fernando Rafael Vigil Cornejo, gracias por la paciencia, orientación y guiarme en el desarrollo de esta investigación

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
ÍNDICE GENERAL .....	iv
ÍNDICE DE CUADROS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
INDICE DE TABLAS.....	ix
INDICE DE ANEXOS .....	xi
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.1 Marco Histórico .....	3
1.2 Marco Teórico.....	10
1.3 Investigaciones relativas al objeto de estudio.....	24
1.4 Marco Conceptual .....	28
CAPITULO II. EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	31
2.1 Planteamiento del problema.....	31
2.1.1 Descripción de la realidad problemática.....	31
2.1.2 Definición del problema: General y Específicos. ....	33
2.2 Finalidad y objetivos de la investigación .....	34
2.2.1 Finalidad .....	34
2.2.2 Objetivo General y Específicos.....	34
2.2.3 Delimitación del estudio. ....	35
2.2.4 Justificación e importancia del estudio.....	36
2.3 Hipótesis y variables .....	36
2.3.1 Supuestos teóricos. ....	36
2.3.2 Hipótesis, principal y específicas. ....	37
2.3.3 Variables e indicadores.....	37
CAPITULO III. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	39
3.1 Población y muestra .....	39

3.1.1	Población. ....	39
3.1.2	Muestra .....	39
3.2	Tipo, Nivel, Método y Diseño de Investigación .....	40
3.2.1	Tipo de investigación. ....	40
3.2.2	Nivel de Investigación. ....	40
3.2.3	Método y Diseño. ....	40
3.3	Técnica (s) e instrumento (s) de recolección de datos.....	40
3.3.1	Técnicas. ....	40
3.3.2	Instrumentos.....	41
3.4	Procesamiento de datos .....	41
3.4.1	Confiabilidad del Instrumento. ....	41
CAPITULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....		43
4.1	Presentación de resultados .....	43
4.2	Contrastación de hipótesis .....	78
4.2.1	Prueba de hipótesis específicas .....	79
4.3	Discusión de resultados .....	85
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		87
5.1	Conclusiones .....	87
5.2	Recomendaciones.....	88
BIBLIOGRAFÍA .....		90
ANEXOS.....		93

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Variables e Indicadores.....	38
Cuadro 2	Estadístico de Fiabilidad Sobre el Instrumento .....	42

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Nivel de Comunicación Interpersonal.....	44
Figura 2 Mejorar el Nivel de Comunicación Interpersonal.....	45
Figura 3 Nivel de Empatía.....	47
Figura 4 Mejorar el Nivel de Empatía .....	48
Figura 5 Nivel de Autonomía Laboral .....	50
Figura 6 Mejorar el Nivel de Autonomía Laboral .....	51
Figura 7 Nivel de Cumplimiento de Objetivos.....	52
Figura 8 Mejorar el Nivel de Cumplimiento de Objetivos.....	54
Figura 9 Nivel de Motivación Laboral.....	55
Figura 10 Mejorar el Nivel de Motivación Laboral.....	56
Figura 11 Nivel de Actitud de Servicio Hacia el Cliente Interno/Externo .....	58
Figura 12 Mejorar el Nivel de Actitud de Servicio Hacia el Cliente Interno/Externo .....	59
Figura 13 Nivel de Productividad Laboral.....	61
Figura 14 Mejorar el Nivel de Productividad Laboral.....	62
Figura 15 Grado de Aporte de Ideas Innovadoras para la Mejora del Servicio .....	64
Figura 16 Mejorar el Grado de Aporte de Ideas Innovadoras para la Mejora del Servicio .....	65
Figura 17 Nivel de Eficacia en el Desempeño Laboral .....	67
Figura 18 Mejorar el Nivel de Eficacia en el Desempeño Laboral .....	68
Figura 19 Nivel de Logro de Resultados.....	70
Figura 20 Mejorar el Nivel de Logro de Resultados.....	71
Figura 21 Nivel de Eficiencia en el Desempeño Laboral .....	73
Figura 22 Mejorar el Nivel de Eficiencia en el Desempeño Laboral .....	74

Figura 23 Nivel de Optimización de Recursos.....	76
Figura 24 Mejorar el Nivel de Optimización de Recursos.....	77



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Nivel De Comunicación Interpersonal .....	43
Tabla 2 Mejorar el Nivel de Comunicación Interpersonal .....	45
Tabla 3 Nivel de Empatía.....	46
Tabla 4 Mejorar el Nivel de Empatía.....	48
Tabla 5 Nivel de Autonomía Laboral .....	49
Tabla 6 Mejorar el Nivel de Autonomía Laboral .....	51
Tabla 7 Nivel de Cumplimiento de Objetivos.....	52
Tabla 8 Mejorar el Nivel de Cumplimiento de Objetivos.....	53
Tabla 9 Nivel de Motivación Laboral .....	55
Tabla 10 Mejorar el Nivel de Motivación Laboral .....	56
Tabla 11 Nivel de Actitud de Servicio Hacia el Cliente Interno/Externo.....	57
Tabla 12 Mejorar el Nivel de Actitud de Servicio Hacia el Cliente Interno/Externo.....	59
Tabla 13 Nivel de Productividad Laboral .....	60
Tabla 14 Mejorar el Nivel de Productividad Laboral .....	62
Tabla 15 Grado de Aporte de Ideas Innovadoras para la Mejora del Servicio .....	63
Tabla 16 Mejorar el Grado de Aporte de Ideas Innovadoras para la Mejora del Servicio .....	65
Tabla 17 Nivel de Eficacia en el Desempeño Laboral.....	66
Tabla 18 Mejorar el Nivel de Eficacia en el Desempeño Laboral.....	68
Tabla 19 Nivel de Logro de Resultados.....	69
Tabla 20 Mejorar el Nivel de Logro de Resultados.....	71
Tabla 21 Nivel de Eficiencia en el Desempeño Laboral.....	72
Tabla 22 Mejorar el Nivel de Eficiencia en el Desempeño Laboral.....	74

Tabla 23 Nivel de Optimización de Recursos .....	75
Tabla 24 Mejorar el Nivel de Optimización de Recursos .....	77
Tabla 25 Correlación de Spearman - hipótesis específica 1.....	79
Tabla 26 Correlación de Spearman - hipótesis específica 2.....	80
Tabla 27 Correlación de Spearman - hipótesis específica 3.....	81
Tabla 28 Correlación de Spearman - hipótesis específica 4.....	82
Tabla 29 Correlación de Spearman - hipótesis específica 5.....	83
Tabla 30 Correlación de Spearman - hipótesis específica 6.....	84

## **INDICE DE ANEXOS**

Anexo 1 Matriz de coherencia interna

Anexo 2 Instrumento de Recolección de Datos (Encuesta)

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo, determinar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores administrativos de una universidad privada.

Respecto a los aspectos metodológicos del trabajo, el tipo de investigación fue el descriptivo y el nivel aplicado.

La población de este trabajo de investigación está conformada por los 250 colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

La muestra estuvo conformada por los 152 colaboradores, a los cuales se les aplicó el instrumento que constó de 24 preguntas, utilizando la escala de Likert con alternativas de respuesta múltiple.

Se procedió a analizar los resultados, luego se realizó la contrastación de hipótesis, utilizando la prueba estadística conocida como coeficiente de correlación de Spearman, debido a que las variables de estudio son cualitativas.

Finalmente, se pudo determinar que el clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

**Palabras claves:** Clima, clima organizacional, desempeño, desempeño laboral, colaboradores.

## **ABSTRACT**

The objective of this research work was to determine the relationship of the organizational climate and job performance in the administrative collaborators of a private university.

Regarding the methodological aspects of the work, the type of research was descriptive and the applied level.

The population of this research work is made up of 250 administrative collaborators of a Private University.

The sample consisted of 152 collaborators, to whom the instrument that consisted of 24 questions was applied, using the Likert scale with multiple response alternatives.

The results were analyzed, then hypothesis testing was carried out, using the statistical test known as Spearman's correlation coefficient, since the study variables are qualitative.

Finally, it was determined that the organizational climate is significantly related to the work performance of the administrative collaborators of a private university.

Key words: Principle, principle of reasonableness, administrative simplicity, law, property rights.

## INTRODUCCIÓN

En las organizaciones, el desempeño laboral constituye uno de los factores determinantes para el logro de las metas y objetivos trazados, por esta razón, es de gran importancia que los trabajadores sean evaluados en función al trabajo realizado, de manera que éste resulte apropiado y corresponda con las necesidades de la organización. Sin embargo, la evaluación no es lo único importante para controlar y mejorar el desempeño laboral. Un factor trascendental resulta ser el clima que la organización posea. Así lo demuestran estudios como el de (Domínguez, L. Ramírez, A., y García, A., 2013) quienes aseguran que una empresa que muestre un clima organizacional positivo manifiesta en buena parte de sus empleados un cierto grado de desempeño laboral en el mismo sentido. “La evaluación del desempeño laboral no se puede restringir a la opinión superficial respecto del comportamiento funcional de la persona; sino que es preciso encontrar las causas e intervenir en ellas” (Chiavenato, 2011). Con esta premisa se plantea el presente estudio pues se pretende encontrar aquellos obstáculos del desempeño laboral que estén relacionados con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos en Lima. En este sentido, el reconocimiento de puntos críticos permitirá implementar intervenciones orientadas a mejorar los aspectos que afectan negativamente el normal desarrollo de la organización, y de igual manera potenciar todos aquellos aspectos favorables, que motivan una agradable labor diaria y productiva logrando una mayor eficiencia y productividad de la empresa.

Es por esta razón, que la presente tesis, tiene como propósito, determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

El estudio fue elaborado en varios capítulos, estableciéndose así en el primero de ellos los fundamentos teóricos, donde se incluyen los antecedentes de la investigación, marco teórico, así como el marco conceptual correspondiente.

El segundo capítulo, que se titula el problema de la investigación, abarcó la descripción de la realidad problemática, delimitación de la investigación y planteamiento del problema, así como los objetivos, hipótesis y las variables e indicadores, luego concluyéndose con la justificación e importancia del estudio.

En el tercer capítulo, se muestra la metodología empleada, comprendiendo la misma el tipo y diseño, población y muestra, así como la técnica e instrumento de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo, titulado presentación y análisis de resultados, se consideró la presentación de resultados, discusión de resultados y contrastar la hipótesis.

Finalmente, en el quinto capítulo se menciona las conclusiones que se arribaron durante el presente trabajo de investigación, así como también las recomendaciones que corresponda.

## **CAPITULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Marco Histórico**

#### **Clima organizacional**

Según Ganga et al. (2016), el clima organizacional surge de la idea de que los sujetos humanos viven en ambientes complejos y dinámicos. Ello debido a que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese entorno.

En ese orden de ideas, se señala que distintos autores del ámbito de la administración, particularmente de la línea de la administración de personas, han remarcado que cada vez es más relevante realizar esfuerzos tendientes a asegurar un ambiente donde la buena convivencia y adecuada coexistencia entre las personas que trabajan en un lugar determinado se convierta en un “sello” en un “valor distintivo” de ese espacio laboral.

“El comienzo de la preocupación por el hombre y sus relaciones sociales -como causas de productividad en una organización- tiene como punto de partida formal y más conocido, en el surgimiento de la Escuela Humanística de la Administración desarrollada por Elton Mayo en Estados Unidos, teoría que nació de las necesidades de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, provocadas por la aplicación in extremis de métodos rigurosos y prácticas organizacionales despreocupadas del ser humano y sus necesidades psicológicas y/o sociales. Estas propuestas muy productivistas fueron realizadas tanto por la Teoría Científica como por la Teoría Clásica de la Administración. De todos modos, en este punto habría que reconocer los planteamientos previos realizados por Robert Owen; considerado por muchos estudiosos en el ámbito de la administración, como el auténtico padre de la administración moderna de personal y un gran innovador del management moderno” dan a conocer los autores.



De acuerdo con Ganga et al, la Escuela Humanística de la Administración aparece con la Teoría de las Relaciones Humanas la cual contempla al hombre como un ser social, con sentimientos, temores y deseos. De este modo, se describe al comportamiento del trabajador como una consecuencia de muchos factores motivacionales.

Los autores revelan que en el año 1950 nace la Teoría del Comportamiento o Teoría Behaviorista, la cual proviene de la Teoría de las Relaciones Humanas. Esta Teoría del Comportamiento trata la psicología organizacional en la administración y el factor motivacional del trabajador; postula a este último como un agente decisorio que se basa en la información que recibe de su ambiente, lo procesa de acuerdo a sus convicciones adoptando actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias. En ese sentido, se determina que la organización es vista como un sistema de decisiones, en donde todos sus trabajadores se comportan racionalmente de acuerdo con un conjunto de informaciones que consiguen obtener de sus ambientes laborales, visualizando a la organización como un organismo social que tiene vida y culturas propias.

Tal como expresan Ganga et al., otra teoría que surgió en los años 50 fue la Teoría de Sistemas, la cual tiene su punto de partida gracias al Biólogo Alemán Ludwig Von Bertalanffy. La perspectiva tiene una tendencia hacia la integración de las diversas ciencias naturales y sociales, se basa en el concepto de “Hombre Funcional”, en donde el individuo desempeña un rol dentro de la organización, interrelacionándose con los demás individuos como un sistema abierto. En sus acciones, en un conjunto de roles, mantiene expectativas en cuanto al rol de los demás participantes y procura dar a conocer a los demás las suyas. Tal relación transforma o fortalece el papel o rol, ya que las organizaciones son sistemas de roles, en las cuales el papel de cada funcionario tiene efectos en los demás aspectos de la organización.

Los autores describen que, en los años 60, aflora una nueva teoría producto del intenso cambio que presenta el mundo, su origen puede encontrarse en la Teoría del Comportamiento. Se combina el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, fusionadas mediante un tratamiento sistémico.

Empleando las palabras de Ganga et al.: “Durante las últimas décadas ha comenzado a aparecer nuevamente un gran interés en el factor humano de la organización; las organizaciones se están proponiendo nuevas metas, tales como lograr el equilibrio entre lo tangible e intangible del trabajo, siendo considerado una meta a corto plazo, a dicho interés se le ha denominado la Filosofía TEA (Total Environment into Administration, que traducido al español se entiende como “Medio Ambiente Total Dentro de la Empresa”). Esta filosofía nace de la necesidad de contar con una tendencia o pensamiento que vincule a las personas con su entorno, facilitando su identificación con él. Esta óptica puede entenderse como el punto ideal de lo que debe ser la comunidad laboral, porque resalta la necesidad de la armonía en todos sus sentidos. La base de la Filosofía TEA, se encuentra en el mejoramiento de la plataforma laboral del trabajador, además del desarrollo del bienestar de aquel, con la finalidad de influir en él, y aprovechar al máximo su potencial y la relación horas-hombre, pero ahora acompañada de la necesidad del beneficio mutuo”.

Los autores consideran que el colaborador se inclinará a mostrarse más motivado por su entorno, si el ambiente le es grato, si se siente adecuadamente remunerado, si gusta o se siente cómo en sus funciones, si mantiene una relación abierta y franca con sus compañeros, si cuenta con un jefe que tiene efectivamente cualidades de liderazgo, ente otras condiciones. Estos aspectos logran el involucramiento y, asimismo, aumenta la productividad y la eficiencia en el desempeño de las tareas y/o servicios que presta.

Por otro lado, Ganga et al. determinan que el individuo no es productivo si el ambiente en donde trabaja le es hostil, o percibe una atmósfera atestada de decisiones injustas, falta de comunicación, opacidad en la misión y visión de su organización, etc. Además, si a ello se suma las presiones económicas, psicológicas y situacionales, resultará en una mezcla que difícilmente podrá ofrecerle a la entidad el mejor resultado en sus funciones o una alta productividad.

Por lo tanto, los autores sostienen que una organización que cuente con las características más apropiadas para incentivar al trabajador se preocupe de sus expectativas, de sus metas y necesidades, particularmente de los talentosos y productivos, contará con una ventaja sobre aquellas que no toman en cuenta el clima laboral de su propia organización.

De este modo, Ganga et al. manifiestan que, con respecto a la importancia del sujeto humano dentro de las organizaciones y el valor que ella le da a las relaciones sociales dentro de ésta, las motivaciones del empleado y su medio ambiente laboral, cabe mencionar que “una organización sólo existe cuando una o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual”.

Los autores concluyen que es factible que el trabajo en equipo bien entendido, la realización de reuniones informativas, pero también reuniones interactivas tipo círculos de calidad, la cercanía de los equipos directivos, el trato deferente y cordial, y la presencia de competencias de liderazgo en las jefaturas, e idoneidad de los líderes, son prácticas imprescindibles para alcanzar la mejora de las relaciones humanas (Ganga et al, 2016).

## **Desempeño laboral**

Según Goicochea (2018), el desempeño laboral ha sido desde el inicio una variable importante desde que nacieron las organizaciones con la finalidad de satisfacer necesidades. De este modo, al principio del siglo XX, Frank B. Gilbreth, uno de los principales seguidores de la corriente de la administración científica, resaltó la necesidad de aplicar la ciencia estadística a la administración de negocios al destacar los beneficios que esta aplicación traería recalando su importancia sobre todo para tener un manejo sobre las variables clave que nos ayudarán en el cumplimiento de los objetivos deseados.

El autor da a conocer que incluso desde la época de la administración científica se reconoce la necesidad de crear estándares, que nos ayuden a definir cantidades de producción fijadas por hora, jornada y semana, que sean usados con la finalidad de tener un objetivo o meta estandarizados que ayuden a ejercer un control”.

Goicochea enfatiza que en la corriente científica que posteriormente desarrollaron Taylor y Gilbreth, se llevó a cabo el desarrollo de herramientas matemáticas útiles, que ayudaban a planear y a controlar variables.

“Según Robbins, debido a las continuas variaciones en el ambiente de la empresa, como el cambio de tecnología, cambio de cultural y cambio de información que se hacen cada vez más presentes en las organizaciones, tienen como consecuencia que sea más dificultoso para las entidades estar en competencia y ganar a los respectivos competidores semejantes, esto tiene como consecuencia que las entidades se encuentren buscando constantemente variables en las empresas que logren una contribución para tener una mejora en la productividad, por lo tanto algunos especialistas aseguran que el control del capital humano tiene un impacto en el rendimiento de los trabajadores, este podría beneficiarlos con una ventaja competitiva que los haría tener mayor eficacia y eficiencia” manifiesta el autor.

Se señala que en las organizaciones el creciente interés por la productividad y el desempeño de los colaboradores se ha desarrollado de modo que en la actualidad las compañías aprecian el capital humano como un punto central para lograr los objetivos trazados por la empresa.

Haciendo uso de las palabras de Goicochea: “Los puntos más importantes en la pesquisa administrativa se basan en los niveles de competencia, el liderazgo, las estrategias y por supuesto la productividad se ha identificado además la influencia que el clima organizacional puede ejercer sobre esta variable y cualquier otro resultado empresarial”.

De acuerdo con el autor, Gigch destaca en 1987 la importancia de utilizar modelos que podrían ser desde un check list hasta una estructura basada en principios matemáticos, esto nos permite adelantarnos a los hechos y plantear contingencias.

De esta manera, el autor Gibson expresa que el clima organizacional ayuda a describir el grupo de variables que definen a una empresa o alguna de sus partes, lo que se espera, las percepciones y a lo que logran experimentar los integrantes.

Goicochea postula que, con el propósito de definir el nivel del clima organizacional es importante tener en cuenta no sólo un único factor de la productividad. En cambio, se puede contar con diferentes factores que finalmente logran influir en el desempeño de los trabajadores y al considerar los recursos necesarios para lograr resultados esperados.

El autor concluye que las actitudes producen resultados que a fin de cuentas serán evaluados por indicadores como satisfacción laboral y productividad. Asimismo, se debe considerar la productividad como la forma de medir el desempeño de los colaboradores de una empresa, teniendo en cuenta los esfuerzos, conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos (Goicochea, 2018).

Padilla (2016), señala que la evaluación del comportamiento humano no es reciente sino tan antiguo como la propia historia del hombre. Sus orígenes se remontan a la religión ya que por tradición cualquiera de ellas ha evaluado el comportamiento de los fieles con castigos y recompensas.

El autor alude a Cortés Carreres quien refiere que la historia de la evaluación del desempeño surge inicialmente en China. En ese sentido, en 221-265 a. C. los emperadores de la Dinastía Wei contaban con la figura del llamado “valorador imperial”, este debía evaluar el rendimiento y la actitud de los miembros de la corte. En esta etapa ya se aplicaba la evaluación del desempeño en China en áreas como la educación y el ejército.

En ese sentido, Chiavenato también analiza algunos de los antecedentes resaltando que en el siglo XVI San Ignacio de Loyola creó un procedimiento formalizado para evaluar a los miembros de su confesión. Así, se empleaba un sistema que combinaba informes y notas de las actividades y potencial de éstos. Este involucraba la autoevaluación de los mismos misioneros de la Compañía de Jesús, igualmente evaluaciones de supervisores y de otros jesuitas.

Padilla da a conocer que en el año 1842 las oficinas federales del gobierno de Estados Unidos contaban con fichas de valoración que se tenían que actualizar anualmente con datos sobre el desempeño de los empleados. Posteriormente, en el año 1880 el ejército estadounidense crea un sistema de evaluación de sus miembros basado en aquel del gobierno con el propósito de mejorar sus resultados.

Para el autor, la noción actual de evaluación del desempeño surge en el ámbito empresarial también en Estados Unidos. En ese orden de ideas, Chiavenato precisa que en 1918 General Motors diseña y pone en práctica un sistema de evaluación con el objetivo de comprobar el rendimiento de sus directivos. Ello ocurrió debido a que hasta entonces el concepto era

destinado casi siempre a constatar la eficacia de las máquinas en las fábricas y no el desempeño y rendimiento del personal.

Se añade que en la década de 1920 poco a poco las organizaciones deciden empezar a introducir procedimientos que les permitan mejorar su rendimiento y vincular la política de retribuciones con la responsabilidad del puesto de trabajo y el aporte de los empleados al éxito de la propia compañía. De esta manera, la retribución se convierte en el único motivador del trabajador.

Asimismo, Padilla revela que es en Estados Unidos que la evaluación de la intervención fuera del ámbito militar tiene sus orígenes en la década de 1940. Se hace referencia a Tyler, considerado el padre de la evaluación científica, quién fue uno de los primeros en emplear el término evaluación educacional o curricular. El científico enfocó su estudio en los objetivos de dicha intervención mediante la aplicación de la experiencia y la psicología conductual con el objetivo de mejorar el sistema educativo de Estados Unidos. De este modo, se define la evaluación como el “proceso para determinar el grado en que los cambios deseados en el comportamiento están teniendo lugar realmente”.

Finalmente, a partir de la década de los 80 el concepto llega a las empresas de todo el mundo. Estas empezarían a implementarlo en sus procesos y con el personal para mejorar su productividad y competitividad para buscar alcanzar el nivel de otros países y además enfrentar la crisis y demandas del mercado actual (Padilla, 2016).

## **1.2 Marco Teórico**

### **Clima organizacional**

A juicio de Orellana (2019), el clima organizacional consiste en el ambiente generado por las prácticas de los trabajadores de una empresa y que se materializa en las actitudes que

tienen para relacionarse entre sí. Además, el clima organizacional de una empresa depende de muchos factores y el primero de ellos es la importancia que la propia compañía le dé.

Dicho con palabras del autor: “Los objetivos pueden alcanzarse con metas, objetivos y una herramienta de control que supervise los indicadores de gestión y avance. Bien, para ese proceso no se necesita liderazgo, por lo que el factor “clima organizacional” pasa completamente por alto, porque el foco no está puesto allí, sino en el cumplimiento de la meta y objetivo. Es ahí donde pueden generarse instancias de quiebre de las relaciones entre trabajadores o colaboradores. Ya que las metas pueden ser tan altas, exigentes y peor aún, individuales, que todos velarán por cumplir su parte al costo que sea”.

Según Orellana, evidentemente el costo puede traducirse en excesiva competitividad, traición entre compañeros, canales de comunicación difusos, instrucciones poco claras y poco ánimo de colaboración. Es decir, un clima organizacional impulsado por un tipo de violencia estructural que viene desde la organización por haber planificado sólo en base a indicadores y sin pensar en las personas y, además, por hacer que los cumplimientos sean individuales en vez de colectivos.

“Por el contrario, si el liderazgo está presente como elemento esencial en el proceso de dirección, el “clima organizacional” sí será un factor presente e incluso, el de mayor relevancia. Esto es debido a que las personas como “recurso” son el más difícil de controlar. En este sentido, apostar por la motivación desde la estructura organizacional puede generar altísimos niveles de compromiso y, por ende, de productividad” refiere el autor.

En ese sentido, Orellana argumenta que es legítimo que las empresas tomen medidas para mantener un buen clima organizacional porque eso les trae mayor rentabilidad. Por tanto, se destacan las compañías que integran esto en sus valores por sobre los resultados de



producción y esto lo materializan en incentivos permanentes que no están sujetos al cumplimiento de metas, sino como política de la empresa.

Desde el punto de vista del autor: “Algunos de estos incentivos son flexibilidad, becas de estudio, planes de desarrollo al interior de la compañía, relaciones cercanas con las jefaturas y posibilidad de plantear sugerencias y propuestas para el negocio”.

Orellana considera que, aunque la organización puede velar por mantener relaciones sanas y colaborativas al interior de la organización, lamentablemente no puede hacerse responsable de rencillas personales que vayan generándose en la convivencia diaria. Esto se vincula con la formación ética y personal de los trabajadores, por lo que es importante que exista voluntad de parte de ellos en construir un clima agradable para trabajar, considerando que el trabajo es uno de los lugares donde las personas pasan más tiempo.

Como señala el autor, si los trabajadores se organizan y crean prácticas que les hacen más felices en su trabajo y esto no interviene de manera negativa en el quehacer de la empresa, es suficiente con que la compañía entregue esa libertad, no obstante, no puede hacerse responsable por los quiebres personales que se generen durante esa dinámica.

“Por último, si estas prácticas, por el contrario, comienzan a afectar las relaciones entre colaboradores, entonces la compañía deberá identificar el problema y aplicar medidas para ordenar los espacios de trabajo de modo que sean instancias cómodas sin poner en riesgo el respeto entre personas” postula Orellana.

El autor añade que el clima organizacional es una interfaz que forma parte de la comunicación de una empresa, donde los trabajadores, por una parte, deben tener el espacio suficiente para construir prácticas amenas de trabajo, y por otra, la organización debe fortalecer estos espacios aportando con incentivos, beneficios y prácticas propias de su cultura

organizacional. Finalmente, el objetivo es forjar una organización más satisfecha y feliz, por lo que será más competitiva en el mercado (Orellana, 2019).

### **Comunicación**

Como afirma Yirda (2021), el término comunicación procede del latín “communicare” que significa “hacer a otro partícipe de lo que uno tiene”. Esta consiste en la acción de comunicar o comunicarse, se entiende como el proceso por el que se transmite y recibe una información. Todo ser humano y animal tiene la capacidad de comunicarse con los demás. Sin embargo, para que un proceso se realice, es fundamental la presencia de seis elementos: que exista un emisor; en otras palabras, alguien que transmita la información; un receptor, alguien a quien vaya dirigida la información y que la reciba; y un canal, que puede ser oral o escrito.

Asimismo, el autor considera que es un modo de intercambio de información entre un emisor y un receptor, en el cual el primero transmite el mensaje y el segundo interpreta y produce una respuesta, de ser necesario. Con respecto a los seres humanos, esta es una actividad psíquica propia, derivada del pensamiento, el lenguaje y del desenvolvimiento de las capacidades psicosociales de las relaciones.

En cuanto a valor social, Yirda refiere que es la base de la autoafirmación personal y grupal, ya que a través de ella intercambiamos opiniones y sentimientos con otras personas. Resulta imprescindible aprender a comunicarse para lograr el desarrollo de la personalidad. Por tanto, una conversación principalmente debe estar rodeada de sinceridad y honestidad.

De acuerdo con el autor, mediante la palabra se comunican los pensamientos y sentimientos y se establecen relaciones personales con nuestros familiares, amigos, en la escuela, en el trabajo, y en la comunidad. En consecuencia, cada día hay que esforzarse más por lograr perfección en las habilidades de transmisión de un mensaje o información: hablar, escuchar, escribir y leer.

Como expresa Yirda, se debe tener en cuenta los siguientes elementos que hacen posible este proceso:

“-Emisor Es el encargado de iniciar la acción de comunicar y emitir cierta información. Éste decide de qué manera realizar la acción.

-Receptor Es quien recibe el mensaje o información, ajustándolo e interpretando según los signos lingüísticos. Luego de su interpretación está en capacidad de emitir una respuesta al emisor.

-Mensaje También conocido como la materia del proceso, es el contenido bien sea, de una carta, un correo, un mensaje hablado o grabado entre otros.

-Canal de Comunicación. Es el medio a través del cual es transmitida la información o mensaje, éste puede ser natural como lo es el aire, o artificial como existen muchos, entre ellos cartas, cd, etc.

-Código Es un elemento fundamental en la comunicación, son signos del idioma, combinados por el emisor según sea el mensaje que desea transmitir.

-Contexto Es el medio o entorno que rodea al emisor y receptor al momento de realizarse la comunicación” (Yirda, 2021).

### Autonomía

Rodríguez (2021) argumenta que la autonomía es la capacidad que tiene una persona o entidad de establecer sus propias normas y regirse por ellas a la hora de tomar decisiones. Desde el punto de vista de la psicología, la autonomía se describe como la capacidad que tiene un individuo de sentir, pensar y tomar decisiones por sí mismo. La noción involucra una serie de características y elementos referentes con la autogestión personal. Se puede encontrar entre estas a la autoestima, la actitud positiva ante la vida, el análisis correcto de las normas sociales y la autosuficiencia.

“Es considerada como aquella habilidad y libertad que poseen tanto personas de manera individual como es el caso de la autonomía emocional, como organizaciones, por ejemplo, en autonomía de gestión, para tener el control absoluto en la toma de decisiones y las acciones que pueden llevar a cabo, de igual manera deben hacerse responsables de las posibles consecuencias que conllevan dichas acciones” plantea el autor.

En cuanto a su etimología, Rodríguez describe que proviene del griego autonomía, con la unión de dos palabras, en primer lugar, autós que se refiere a algo propio o de si mismo, junto con nómos que significa ley o administración. Un sinónimo de autonomía podría ser soberanía, al igual que autogestión o libertad.

Según el autor, consiste en la capacidad o el poder de tomar decisiones, pero también se requiere de la habilidad necesaria para estudiar, analizar y decidir cuáles acciones son realmente convenientes realizar. Toda acción ocasiona a una reacción, ya sea buena o mala, un ente o persona autónoma debe estar en conciencia plena de esto y asumir de la manera más responsable las repercusiones.

Rodríguez da a conocer que frecuentemente la libertad y autonomía son utilizadas como sinónimo o como complementos, lo cual significa que para poseer ambas se deben poner en práctica y mantener ciertos valores básicos como respeto y responsabilidad.

Citando al autor: “Esta cualidad desde el punto de vista personal se desarrolla y obtiene por medio de la autodeterminación y el ejercicio paulatino de la misma, a pesar de que es una característica individual el entorno social causa un impacto relevante en su desarrollo”.

De esta manera, se destaca el caso del principio de autonomía, empleado en distintas ramas sociales y de salud, la cual le otorga al paciente o a la persona involucrada la capacidad y el derecho de decidir de forma plena sobre las acciones o actividades que se llevarán a cabo y que lo afectan de forma directa en su estilo de vida (Rodríguez, 2021).

## **Motivación laboral**

Para Orellana (2019), la motivación laboral es la reacción de los colaboradores de una empresa a estímulos atractivos, permanentes y que generan buen desempeño. De igual manera que las empresas realizan inversiones en maquinaria, tecnología y marketing para mejorar la producción y rentabilidad de su negocio, también lo hacen mediante las personas.

El autor afirma que invertir en las personas significa tener conciencia de que son el actor más relevante de cualquier actividad empresarial. Sin ellas nada podría ocurrir, ni transformarse. Estas proporcionan talento y valor agregado a todas las acciones de gestión, desde los niveles operativos, hasta los ejecutivos. Asimismo, se puede definir la motivación laboral como un estado de satisfacción con las prácticas arraigadas en la cultura empresarial de una compañía.

“La motivación laboral por medio de incentivos es un desafío hacia las personas, que significa cumplir con objetivos para obtener compensaciones. Estas generalmente son monetarias; como comisiones o bonos, pero también pueden ser no monetarias y valorizadas en dinero; como viajes con todo pagado, entradas a espectáculos exclusivos o experiencias en centros de relajación, por ejemplo” propone Orellana.

De acuerdo con el autor, este tipo de motivación es de corto plazo y está sujeta al logro de metas, por lo que el comportamiento de las personas responderá en base a lo atractivo que sea la compensación en relación a la meta propuesta y desaparecerá una vez alcanzada la meta.

Por otro lado, Orellana describe que existen prácticas empresariales que promueven climas laborales de motivación, donde los trabajadores se sienten a gusto, valoran estas acciones y lo retribuyen con la calidad de su trabajo.

Haciendo uso de las palabras del autor: “La motivación laboral por prácticas en la cultura empresarial es una sensación de armonía, que en ocasiones es superior a los incentivos

económicos. Esto se debe a que propicia el trabajo en equipo en vez de la competencia entre personas y en el largo plazo repercute en el nivel de producción de la compañía”.

Se concluye que las empresas que logran mantener motivados a sus colaboradores pueden plantearse objetivos más desafiantes en cada nuevo periodo, porque existe una conducta de lealtad entre los trabajadores y la organización. Ello debido a que las condiciones y herramientas con las que cuentan desde la perspectiva emocional son superiores a otras empresas de la industria. En otras palabras, la motivación laboral en los trabajadores es una ventaja comparativa en la que vale la pena invertir (Orellana, 2019).

### **Desempeño laboral**

Bizneo (2019) plantea que el desempeño laboral alude a la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización. Ello involucra desde sus competencias profesionales hasta sus habilidades interpersonales, además, afecta directamente los resultados de la organización.

De acuerdo con el autor, claramente consiste en cómo se comporta y cómo hace su trabajo un empleado y de cómo impacta eso en el negocio, tanto de manera positiva como negativa. Por lo tanto, es muy importante su medición. Esto no solo debido a que un mal desempeño puede perjudicar a la empresa, sino ya que uno adecuado brinda la posibilidad de incrementar la motivación y aproximarse al objetivo final.

De esta manera, Bizneo destaca que los resultados no lo son todo, sino que hay que tener en cuenta que estos solo son la consecuencia parcial de un desempeño laboral. En ese sentido, inciden otros muchos factores. Esta situación resulta evidente en el caso del área comercial. Se puede dar el caso de que pese a que el personal del área comercial haga bien su trabajo es más que probable que sus ventas caigan fruto de una crisis económica general.

Empleando las palabras del autor, al evaluar el desempeño laboral de un empleado se debe tener en cuenta lo siguiente:

“-Productividad y calidad: Un empleado se debe guiar por unos objetivos concretos y cumplirlos en el plazo establecido. Es lo que se llama productividad. Una base que siempre podemos controlar mediante una plantilla productiva y facilitando las herramientas ideales para que el desempeño del trabajador sea lo más eficaz posible. Porque además de la productividad, también debe existir calidad.

-Eficiencia: Más allá de la productividad y la calidad, la eficiencia se encarga de englobar ambos aspectos en un todo. De esta forma, la eficiencia consiste básicamente en el hecho de que un empleado entregue su trabajo a tiempo, bajo los objetivos marcados y que tanto la empresa como el cliente quede satisfecho con el resultado.

-Presencia en el entorno laboral: Aunque el empleado sea eficiente, productivo y su trabajo de calidad, se debe considerar sus aspiraciones y ambiciones. Además, si mantiene una buena relación con el resto del equipo o si su ego divide a la organización. Estos aspectos de carácter más emocional deben ser igualmente tenidos en cuenta cuando se trata de evaluar el desempeño laboral.

-Actitud: La actitud también es fundamental en el desempeño laboral, de hecho, incide en la productividad y en el clima laboral.

-Esfuerzo: El desempeño laboral también puede medirse en estos términos.

-Trabajo en equipo: Coordinarse adecuadamente con el resto de los miembros del equipo es clave para los resultados de negocio.”

Dicho con palabras de Bizneo, un buen desempeño laboral suele estar marcado por las siguientes características intrínsecas a la persona que se consideran positivas:

“-Ser aplicado: como decíamos, la actitud, el esfuerzo, la disposición de la persona es fundamental a la hora de encontrar soluciones. La productividad, el interés y compromiso con la compañía inciden en los resultados.

-Tener capacidad de aprendizaje: directamente relacionado con lo anterior.

-Ser íntegro: las empresas quieren empleados en los que puedan confiar. Esto quiere decir que, precisamente como trabajadores de la compañía, tomarán las decisiones más íntegras y las que beneficien el interés general.

-Ser adaptable y flexible: para continuar siendo productivo cuando se produzcan cambios en la organización.

-Tener buenas habilidades interpersonales: para relacionarse bien en equipo y con el resto de los departamentos.”

Por último, al definirse los parámetros a evaluar, el autor refiere que se puede utilizar los siguientes sistemas de medición o de evaluación:

“-Evaluación del desempeño laboral de un supervisor: en este caso, el máximo responsable del departamento y la empresa deben realizar una evaluación de desempeño laboral del empleado. Un ejercicio recomendable de llevar a cabo tras los primeros seis meses de incorporación del trabajador.

-Autoevaluación: tras la evaluación por parte de los superiores, el veredicto puede desembocar en una propia autoevaluación en la que el empleado sea consciente de sus virtudes y limitaciones apostando por la reflexión como principal motor de cambio durante el siguiente período.

-Evaluación de desempeño laboral de los compañeros: como parte de un equipo de trabajo humano, los compañeros pueden ser también los mejores testigos a la hora de cómo evaluar el desempeño laboral de un empleado que trabaja en la misma organización.



-Evaluación del desempeño laboral por parte del cliente: ¿Está el cliente contento con el resultado de su pedido? Trata de realizar encuestas de satisfacción a la hora de comprobar que el receptor principal esté contento con el trabajo final y, por ende, con el desempeño del empleado involucrado en el proyecto.

-Detectar errores y fortalezas: tanto en la ejecución de las tareas como en la adecuación al puesto del empleado.

-Detectar sesgos y agentes externos: una evaluación del desempeño, en ocasiones, sirve para detectar si existe algo que esté afectando al rendimiento del empleado y que no tiene que ver con la empresa. Es decir, agentes familiares, cuestiones de salud, económicas, entre otros.

-Implementar planes de incentivos: que fomenten la motivación de los equipos. Si premiamos un buen desempeño laboral, los empleados se esforzarán por llegar a los objetivos. Y recordemos que la actitud también se premia, no solo los números.

-Establecer planes de formación: para aquellos empleados que lo necesiten o para aquellos que están a muy poco de escalar de posición. Es una manera de promocionar el talento interno.

-Establecer planes de carrera: directamente relacionado con el punto anterior” (Bizneo, 2019).

### **Productividad laboral**

En la opinión de Coll (2020), la productividad laboral es una medida de eficiencia en el trabajo. La cual mide la eficiencia de una persona, de un equipo, o una maquinaria, en la conversión de insumos en productos útiles.

El autor da a conocer que la productividad mide la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo, así como los recursos utilizados para obtener dicha producción.

En consecuencia, Coll refiere que la productividad laboral es la relación entre el trabajo desempeñado o los bienes producidos por una persona en su trabajo y los recursos que este ha utilizado para obtener dicha producción.

Según el autor, la productividad laboral es una medida muy importante para las empresas. Adicionalmente, se encuentra significativamente relacionada con el crecimiento y el desarrollo económico.

Finalmente, Coll hace referencia a los siguientes factores que resultan determinantes en la productividad de los empleados y de la maquinaria de la organización:

- “-Salario.
- Clima laboral.
- Motivación laboral.
- Equipamiento y recursos.
- Entorno.
- Liderazgo.
- Diseño de los productos o servicios.
- Estabilidad de los diseños.
- Calidad de las materias primas.
- Calidad y estado de la maquinaria” (Coll, 2020).

#### Eficacia

Martínez (2021) precisa que los expertos coinciden en que el término eficacia es la adquisición de los objetivos trazados previamente. En cambio, otros sostienen que el término es simplemente la realización de las cosas correctamente, con el simple propósito de lograr o alcanzar las metas previstas. Asimismo, es el logro del objetivo planteado, por lo que es la

capacidad o cualidad para lograr, obrar o conseguir algún resultado en particular, gozando de la virtud de producir el efecto deseado.

De acuerdo con el autor, se trata de la ejecución o realización de una tarea o el cumplimiento de un objetivo, sin importar cómo dicha meta es lograda, los medios, el tiempo o los recursos involucrados en su ejecución. En otras palabras, se refiere a la materialización de un propósito. Institucionalmente, es la capacidad administrativa para lograr las metas de logros educativos.

“Su etimología proviene del latín *efficax*, que quiere decir “cualidad de hacer lo que está destinado ser”, formada a partir de elementos lexicales tales como el prefijo *ex*, que significa “hacia afuera”; la raíz *facere*, que alude a “hacer”; y el sufijo *ia*, que se refiere a “cualidad”. De allí que la palabra “eficaz”, entonces será aquella persona u organización con la cualidad o capacidad de llevar a cabo un plan propuesto y cumplir su misión” indica Martínez.

Desde el punto de vista administrativo organizacional, el autor considera que la eficacia administrativa se trata de la consecución de las metas de una institución con los recursos disponibles para tal fin, llevando a cabo los procesos de manera correcta.

Pese a que la efectividad en una institución es fundamental, Martínez enfatiza que no bastará por sí sola dentro de la misma, para alcanzar el éxito y posicionarse en el mercado. Con respecto a la empresa, es realmente la productividad la que determinará su alcance y proyección, pues es lo que diferencia a la eficacia y la eficiencia.

El autor concluye que la eficacia administrativa mide los resultados según los objetivos propuestos, asumiendo que los mismos se encuentran alineados a la visión definida por la empresa, considerando el entorno y la situación de la misma (Martínez, 2021).

## **Eficiencia**

Teniendo en cuenta a Yirda (2021), la palabra eficiencia se origina en el latín “efficientia” que hace referencia a “completar”, “acción”, “fuerza” o “producción”. Consiste en la capacidad de hacer las cosas bien, la eficiencia comprende y un sistema de pasos e instrucciones con los que se puede garantizar calidad en el producto final de cualquier tarea.

Según el autor, la eficiencia se encuentra sujeta a la calidad humana o motora de los agentes que llevan a cabo una determinada labor, para expedir un producto de calidad, se necesita entender todos los ángulos desde donde es visto con el propósito de satisfacer todas las necesidades que el producto pueda ofrecer. De este modo, consiste en aquel talento o destreza de disponer de algo o alguien en particular con el objeto de conseguir un dado propósito valiéndose de pocos recursos. En consecuencia, alude generalmente a los medios utilizados y a los resultados alcanzados.

Dicho con palabras de Yirda: “La eficiencia comienza desde el estudio de opciones y posibilidades para ejecutar en un campo determinado un proyecto. Si es posible y será de buena aceptación se puede realizar con confianza. Se trata de la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su optimización. Es importante explicar cómo la eficiencia puede influir en lo atractivo de un proyecto, al ser eficiente, existe mayor posibilidad de invertir y producir más del eficiente trabajo”.

Se agrega que la palabra eficiencia se puede aplicar en muchos campos y darle un uso en particular, pero no por eso deja de tener el mismo sentido. En el campo económico existe un término llamado la “Eficiencia de Pareto” este criterio de utilidad sirve para establecer un sistema en los que no es posible perjudicar a alguno de los integrantes de un grupo inversor. Por otro lado, en el área de la física, se habla de la capacidad de un elemento de invertir razonablemente la energía y convertirla en renovable o ahorrarla. Además, en el campo del

derecho la eficiencia del abogado depende de la capacidad que tenga el mismo de defender o apoyar una moción a fin de establecer criterios correctos en medio de litigio que el juez evaluara (Yirda, 2021).

### **1.3 Investigaciones relativas al objeto de estudio**

Primero, se hará referencia al antecedente **“Clima organizacional y desempeño docente en la universidad Jaime Bausate y Meza Jesús María - Lima, 2016”** presentado el año 2016 ante la Universidad Nacional Mayor de San Marcos por Rhomao Barriga.

El estudio tuvo como objetivo general establecer la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño de los docentes la Universidad “Jaime Bausate y Meza”. Jesús María. Lima 2016.

La investigación científica llevada a cabo es básica, correlacional, causal no experimental, los factores de estudio son dos: Clima organizacional y desempeño docente en la Universidad “Jaime Bausate y Meza”. Jesús María. Lima 2016. La población estuvo conformada por 80 y la muestra es de 40 docentes de la Universidad.

Se concluye que existe relación entre clima organizacional y el desempeño docente en la Universidad “Jaime Bausate y Meza”. Jesús María. Pues el coeficiente de correlación es BUENA de 0,755, vemos que existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05, motivo por el cual se rechaza la hipótesis Nula y se acepta la alterna: El clima organizacional se relaciona con el desempeño docente en la Universidad “Jaime Bausate y Meza”. Jesús María. Lima 2016 (Barriga, 2016).

Asimismo, se mencionará la investigación relacionada **“Clima organizacional y Desempeño laboral de los docentes de educación primaria en una institución educativa.**

**La Esperanza. 2019”** presentada el año 2019 ante la Universidad César Vallejo por Rosa Cabrera.

La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la institución educativa “Santa María” del distrito La Esperanza.

La metodología se ha utilizado es el método hipotético deductivo, se presenta un tipo de investigación descriptivo correlacional, se trabajó con una población de 39 docentes de educación primaria. Se ha aplicado dos cuestionarios para el recojo de información de las variables Clima organizacional y desempeño laboral.

Se puede destacar algunos resultados obtenidos, se identificó el nivel del clima organizacional de los docentes de educación primaria perciben como nivel deficiente (69.2%), se determinó que el nivel de desempeño laboral percibido es de nivel bajo (66.7%), llegando a la conclusión que la correlación entre clima organizacional y desempeño laboral con sus dimensiones es alta y directa ( $r=0.727$ ,  $p < 0.01$ ) (Cabrera, 2019).

A continuación, se citará el antecedente titulado **“Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017”** presentado el año 2018 ante la Universidad San Ignacio de Loyola por Andrea Pastor.

El estudio tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos en Lima durante el año 2017.

Se planteó un estudio prospectivo, transversal y correlacional. El diseño de la investigación es no experimental. Para esta investigación se utiliza la encuesta como técnica de recolección de datos y como instrumento el cuestionario. El tipo de muestreo fue probabilístico

y la técnica de selección que se utilizó fue muestreo aleatorio simple estratificado, donde a partir del marco muestral se seleccionaron las unidades de estudio.

Se concluye, sobre la base de los hallazgos encontrados, la existencia de una relación directa entre el clima organización y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la empresa privada de combustibles e hidrocarburos Peruana de Combustibles S.A. (PECSA) en Lima durante el año 2017. Con este resultado se prueba la validez de la hipótesis principal de la investigación y se puede afirmar que, mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor será el desempeño de los trabajadores administrativos de la empresa (Pastor, 2018).

Por otro lado, se presentará la investigación relacionada **“Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016”** presentada el año 2017 ante la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua por Alex Zans.

La investigación tuvo como objetivo describir el Clima Organizacional, identificar el desempeño laboral que existe, y evaluar la relación entre Clima Organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa.

El desarrollo de este estudio se hizo tomando en cuenta el enfoque cuantitativo con elementos cualitativo de tipo descriptivo - explicativo. El universo fueron 88 trabajadores y funcionarios, la muestra 59 trabajadores y funcionarios. Se aplicó la metodología, las técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación, siguiendo la normativa establecida por la UNAN Managua para este tipo de trabajo.

Se concluye que el mejoramiento del clima organizacional Incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la facultad. Se considera urgente motivar a las

autoridades, jefes, responsables de áreas de trabajar en contribuir a lograr un Clima Organizacional, Favorable, Óptimo, y alcanzar los niveles de euforia y entusiasmos, excitación y orgullo, además se debe constituir de manera permanente en las consultas, escuchar opiniones y sugerencias de la comunidad universitarias (Zans, 2017).

Posteriormente, se hará mención al antecedente **“El clima organizacional y el desempeño laboral como herramientas para el éxito empresarial”** presentado el año 2017 ante la Universidad Militar Nueva Granada de Colombia por Lizeth Rodríguez.

El estudio pretende partir de la tesis siguiente que da una definición de este concepto muy importante porque realiza una analogía con el clima meteorológico, en la cual se afirma que el clima organizacional se refiere a las condiciones ambientales de la empresa, sus atributos, su estructura y los tipos de liderazgo que se encuentran dentro de ella y que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y el desempeño de los individuos.

El autor considera que esta analogía es muy importante porque permite entender el impacto del clima organizacional sobre la conducta de las personas, así como la lluvia en muchos casos afecta el estado de ánimo de los individuos. Con la anterior tesis, surge la siguiente pregunta ¿de qué manera el clima organizacional y el desempeño laboral son herramientas para el éxito empresarial?, con esta pregunta se propone desarrollar el siguiente objetivo para el presente ensayo, identificar el clima organizacional y el desempeño laboral como herramientas para el éxito empresarial.

Se concluye que todos los tipos de clima mencionados son válidos y pueden ser de gran utilidad para determinada empresa. Pero el objetivo de mostrar estos tipos de clima, es que, al momento de realizar las propuestas para responder la pregunta inicial de este ensayo, se pueda definir el tipo más efectivo para las empresas en general (Rodríguez, 2017).



Finalmente, se encuentra la investigación relacionada **“Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa Capodelivery CIA LTDA”** presentada el año 2016 ante la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador por Lizbeth Lasluisa.

La investigación tuvo como objetivo conocer la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa CAPOLIVERY.Cia.Ltda de la ciudad de Ambato, determinando así cuales son los factores influyentes en el deterioro de las variables en estudio.

la investigación fue desarrollada bajo un enfoque cuali – cuantitativo que permitió determinar las características determinantes de dicho problema y del mismo modo brindar valor numérico a la información obtenida mediante la aplicación de encuestas, permitiendo aplicar la t de student que permitiera comprobar que el clima organizacional si incide en el desempeño laboral de los trabajadores.

Se concluye que factores como comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, participación, inexistencia de una evaluación de desempeño, entre otros influyen directamente en la creación de clima organizacional en una institución, y que su mal manejo puede conllevar a su deterioro afectando directamente el desempeño de sus colaboradores, pues afectara el compromiso, satisfacción e identidad del colaborador pues no se cumple con las expectativas de los mismos hacia la institución (Lasluisa, 2016).

#### **1.4 Marco Conceptual**

**Autonomía:** Se entiende por autonomía a la capacidad de decidir de manera propia, independiente, sin la coerción o la influencia de terceros. Este término se aplica dentro del pensamiento filosófico (ética), psicológico (psicología evolutiva) e incluso legal y político

(soberanía), pero siempre con significados semejantes, vinculados con la capacidad de autogestión y la independencia, cuando no la libertad. (Editorial etecé, 2020).

**Clima organizacional:** Se entiende como clima organizacional a la expresión personal de la apreciación que los empleados y directivos se establecen de la organización y que incurre inmediatamente en el desarrollo de la organización. Cuando se habla de clima, se hace referencia a las características que tiene el ambiente de trabajo. (ISOTools, 2016).

**Comunicación:** La comunicación es el intercambio de información que se produce entre dos o más individuos con el objetivo de aportar información y recibirla. En este proceso intervienen un emisor y un receptor, además del mensaje que se pone de manifiesto. (Peiró, 2021).

**Desempeño laboral:** Desempeño es el acto y la consecuencia de desempeñar: cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea. Esta acción también puede vincularse a la representación de un papel. La idea de desempeño suele emplearse respecto al rendimiento de una persona en su ámbito laboral o académico. Se trata del nivel que consigue alcanzar de acuerdo a su destreza y a su esfuerzo. (Pérez y Merino, 2019).

**Eficacia:** En términos económicos, la eficacia es la capacidad de una organización para cumplir objetivos predefinidos en condiciones preestablecidas. Es pues la asunción de retos de producción y su cumplimiento bajo los propios parámetros propios. En el ámbito del estudio de la empresa, se conoce al término de eficacia como el nivel o ratio de cumplimiento de los objetivos económicos definidos por una organización. (Sánchez, 2020).

**Eficiencia:** La palabra eficiencia proviene del latín *efficientia*. De manera general el concepto puede ser definido como la facultad de orientar algo o a alguien con el objetivo de alcanzar una determinada meta con el uso más racional de recursos. El concepto de eficiencia puede ser ampliado según la disciplina desde la que será utilizado. (Editorial Etecé, 2021).

**Habilidades:** Se trata de todas aquellas destrezas naturales de cada persona, las cuales se utilizan para ejercer o llevar a cabo actividades determinadas. Por supuesto, con el paso de los años el concepto fue teniendo mayor significado para otras personas y evolucionó, pasando de ser destrezas a capacidades. (Pérez, 2021).

**Motivación laboral:** La motivación, es uno de los conceptos que más interés suscita dentro de la psicología, debido a su influencia en procesos tan importantes como el de la psicoterapia. Para definirla y explicarla, han surgido a lo largo de los años de estudios científicos diferentes teorías que definen diferentes tipos de motivaciones. (Catalán, 2017).

**Productividad:** Su definición nos indica que es una medida económica que se encarga de calcular cuántos productos y servicios se han producido por cada factor que se ha usado (trabajadores, capital, tiempo, tierra, entre otros) durante un período determinado. Su finalidad es medir la eficiencia de producción por cada recurso o factor empleado; se entiende que el proceso es eficaz cuando se produce una misma cantidad con la menor cantidad de recursos posibles. (Rock Content, 2021).

**Resultados:** El resultado es el efecto o consecuencia de una acción, proceso o situación. Este concepto es aplicable en distintos contextos. El resultado, visto de otro modo, es el fruto o conclusión de un acto u operación. Asimismo, el resultado también puede referirse a la calidad o utilidad de algo. (Westreicher, 2020).

## **CAPITULO II. EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.1 Planteamiento del problema**

#### **2.1.1 Descripción de la realidad problemática.**

En la actualidad a nivel mundial el clima organizacional cobra especial relevancia en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, en el que los aspectos del clima organizacional pueden convertirse en factores diferenciadores que posibiliten a una organización ser más exitosa que sus competidores.

Así se constata en el medio empresarial e institucional, que a lo largo de los últimos años en todas ellas se han implementado una serie de estrategias para generar un adecuado clima organizacional, que permita al trabajador desarrollar todas sus habilidades, destrezas, conocimientos, relaciones interpersonales y capacidades intelectuales. Todo ello contribuye y encamina en el logro de los objetivos de la organización.

Desde hace un buen tiempo atrás, los gerentes están tomando mayor importancia con respecto al clima organizacional que puede contribuir y encaminar en el logro de los objetivos organizacionales. Tradicionalmente, el clima organizacional ha sido visto como algo secundario e irrelevante.

La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas del personal y las relaciones colectivas de trabajo. Aún en la actualidad existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional. Sin embargo, este enfoque ha dado un giro a nivel internacional y nacional, puesto que el ser humano necesita un adecuado y apropiado ambiente para su desenvolvimiento.

Esto muestra que el éxito o el fracaso de las organizaciones va depender en gran medida del grado de percepción que tiene los trabajadores con respecto a sus trabajos y a la entidad. Pero para lograr ello se tiene que generar todas las condiciones necesarias para llevar a cabo su trabajo.

Entonces el clima organizacional, se convierte en un aspecto crucial, puesto que el éxito de las organizaciones e instituciones va depender en gran medida de ella, sumando a ello el talento humano. Este último implica mucho en el logro de los objetivos de las organizaciones. De esta manera el Clima organizacional se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas.

Esta investigación, se centró no sólo en el clima organizacional, sino también en el desempeño laboral. Se reconoce que el clima organizacional es la piedra angular de la organización, pues tiene una relación directa con el desempeño laboral y esto a la vez, determina en el logro de los objetivos organizacionales.

Con respecto, al clima organizacional en una Universidad Privada, se observa que el ambiente laboral no es óptimo. Es decir, los factores que existen para generar un buen clima organizacional son limitadas y poco contribuyen al buen desenvolvimiento de los colaboradores, entre los factores son:

La comunicación interpersonal entre los colaboradores no es fluida y muchos menos con los jefes debido a que la estructura del organigrama es vertical. Ello hace que la comunicación baje de arriba hacia abajo. Este proceso limita el intercambio con otros colaboradores de la organización, generando así interferencias en las relaciones interpersonales y en las comunicaciones de la organización.

Otro factor es la autonomía de los colaboradores para la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo es limitada, debido a que la decisión descende desde arriba de jefes superiores. En cuanto a la motivación de los colaboradores existen medios para generar ello, como, por ejemplo: reconocimientos personales, condecoraciones, incremento de sueldo y otros. Pero todo ello se lleva a cabo muy pocas veces durante el año.

Finalmente, la productividad laboral, la eficacia y la eficiencia laboral de los colaboradores de la institución, no es lo óptimo, es rutinario, no se respetan los procesos, los colaboradores de condición estable no se esfuerzan por aportar algo más a la institución.

En este proyecto, se trata de establecer si existe relación significativa o no entre el problema y las causas planteadas.

En base al contexto anterior, se hace necesario determinar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

## **2.1.2 Definición del problema: General y Específicos.**

### ***2.1.2.1 Problema General***

¿De qué manera se relaciona el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores administrativos de una Universidad Privada?

### ***2.1.2.2 Problemas Específicos (PE).***

**PE<sub>1</sub>.** ¿De qué manera se relaciona el nivel de comunicación interpersonal y el desempeño laboral en los colaboradores administrativos de una Universidad Privada?

**PE<sub>2</sub>.** ¿De qué manera se relaciona el nivel de empatía y el desempeño laboral en los colaboradores administrativos de una Universidad Privada?

**PE<sub>3</sub>.** ¿De qué manera se relaciona el nivel de autonomía laboral y el desempeño laboral en los colaboradores administrativos de una Universidad Privada?

**PE<sub>4</sub>.** ¿De qué manera se relaciona el nivel de cumplimiento de objetivos y el desempeño laboral en los colaboradores administrativos de una Universidad Privada?

**PE<sub>5</sub>.** ¿De qué manera se relaciona el nivel de motivación laboral y el desempeño laboral en los colaboradores administrativos de una Universidad Privada?

**PE<sub>6</sub>.** ¿De qué manera se relaciona el nivel de actitud de servicio hacia el cliente interno/externo y el desempeño laboral en los colaboradores administrativos de una Universidad Privada?

## **2.2 Finalidad y objetivos de la investigación**

### **2.2.1 Finalidad**

La finalidad del proyecto de investigación es determinar el clima organizacional y su relación en el desempeño laboral, buscando mejorar la comunicación interpersonal en los colaboradores en aras del buen clima laboral para la organización, asimismo trabajando en equipo se lograría llegar a los objetivos planteados por la organización a corto plazo; de esa manera se elevaría la productividad mejorando el desempeño laboral en los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

### **2.2.2 Objetivo General y Específicos**

#### **2.2.2.1 *Objetivo General***

Determinar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores administrativos de una universidad privada.

### **2.2.2.2 Objetivos Específicos**

**OE<sub>1</sub>.** Determinar la relación del nivel de comunicación interpersonal y el desempeño laboral en los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

**OE<sub>2</sub>.** Determinar la relación del nivel de empatía y el desempeño laboral en los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

**OE<sub>3</sub>.** Determinar la relación del nivel de autonomía laboral y el desempeño laboral en los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

**OE<sub>4</sub>.** Determinar la relación del nivel de cumplimiento de objetivos y el desempeño laboral en los colaboradores administrativos de una universidad privada.

**OE<sub>5</sub>.** Determinar la relación del nivel de motivación laboral y el desempeño laboral en los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

**OE<sub>6</sub>.** Determinar la relación del nivel de actitud de servicio hacia el cliente interno/externo y el desempeño laboral en los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

### **2.2.3 Delimitación del estudio.**

La presente investigación con fines metodológicos tiene delimitados los siguientes aspectos:

***Delimitación espacial.*** Está delimitado a las instalaciones de una universidad privada.

***Delimitación temporal.*** La investigación se realizó de enero a setiembre del año 2021.

***Delimitación social.*** Colaboradores administrativos de una universidad privada.



#### **2.2.4 Justificación e importancia del estudio.**

En la presente investigación relacionada al clima organizacional y el desempeño laboral, se pretende determinar su relación, así como sugerir mejoras para alcanzar una más eficaz gestión educativa.

Esta investigación busca aportar, para lograr un eficaz desempeño académico y laboral, en beneficio de los alumnos y el personal administrativo.

### **2.3 Hipótesis y variables**

#### **2.3.1 Supuestos teóricos.**

La teoría de los eventos situacionales mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados; características y eventos situacionales:

Características situacionales, son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión, esta información es comunicada antes de ocupar el puesto. Eventos situacionales, son facetas laborales que no tienden a ser preevaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Las características situacionales pueden ser fácilmente categorizadas.

Características de los eventos situacionales, son específicos de cada situación. Esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

Bajo lo antes descrito, se plantean las siguientes hipótesis:

### **2.3.2 Hipótesis, principal y específicas.**

#### **2.3.2.1 Hipótesis general (HG).**

El clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

#### **2.3.2.2 Hipótesis específicas (HE).**

**HE<sub>1</sub>.** El nivel de comunicación interpersonal se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

**HE<sub>2</sub>.** El nivel de empatía se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

**HE<sub>3</sub>.** El nivel de autonomía laboral se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

**HE<sub>4</sub>.** El nivel de cumplimiento de objetivos se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

**HE<sub>5</sub>.** El nivel de motivación laboral se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

**HE<sub>6</sub>.** El nivel de actitud de servicio hacia el cliente interno/externo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

### **2.3.3 Variables e indicadores.**

#### **2.3.3.1 Variables**

VI. (X) Clima organizacional. (variable independiente)

VD. (Y) Desempeño laboral. (variable dependiente)

### 2.3.3.2 Operacionalización de las variables

#### Cuadro 1

##### *Variables e Indicadores*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>X: Clima organizacional (variable Independiente)</b>	Comunicación interpersonal	X <sub>1</sub> : Nivel de comunicación interpersonal. X <sub>2</sub> : Nivel de empatía.
	Autonomía laboral	X <sub>3</sub> : Nivel de autonomía laboral. X <sub>4</sub> : Nivel de cumplimiento de objetivos.
	Motivación laboral	X <sub>5</sub> : Nivel de motivación laboral. X <sub>6</sub> : Nivel de actitud de servicio hacia el cliente interno/externo.
<b>Y: Desempeño laboral (variable dependiente)</b>	Productividad laboral	Y <sub>1</sub> : Nivel de productividad laboral. Y <sub>2</sub> : Grado de aporte de ideas innovadoras para la mejora del servicio.
	Eficacia	Y <sub>3</sub> : Nivel de eficacia en el desempeño laboral. Y <sub>4</sub> : Nivel de logro de resultados.
	Eficiencia	Y <sub>5</sub> : Nivel de eficiencia en el desempeño laboral. Y <sub>6</sub> : Nivel de optimización de recursos.

Fuente: Autora de la tesis (2021)

## CAPITULO III. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

### 3.1 Población y muestra

#### 3.1.1 Población.

La población de este trabajo de investigación está conformada por los colaboradores administrativos de una Universidad Privada, que laboran en diferentes áreas, diferentes niveles de instrucción (profesionales, jefes de oficinas, directores, auxiliares, practicantes y técnicos) Siendo un total de 250 colaboradores.

#### 3.1.2 Muestra

Para determinar la muestra óptima a investigar se utilizó la siguiente fórmula, representada por el estadístico:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

dónde:

- p : probabilidad de éxito representada por el 50% (0.5) encuesta (Se asume p = 50%)
- q : Proporción de fracaso (Se asume 1-p = 50%)
- d : Margen de error 5% seleccionado por el investigador
- N : Población (250)
- n= Tamaño de la muestra
- Z= Distribución Estándar (1.96 con un N.C 95%)

$$\mathbf{n = 152}$$

## **3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño de Investigación**

### **3.2.1 Tipo de investigación.**

El tipo fue el Descriptivo.

### **3.2.2 Nivel de Investigación.**

El nivel de la investigación fue el aplicado.

### **3.2.3 Método y Diseño.**

#### **3.2.3.1 Método.**

El método utilizado fue el Descriptivo-Correlacional.

#### **3.2.3.2 Diseño.**

Se tomó una muestra en la cual

$$M = O_{x1} r O_y$$

Donde:

M = Muestra.

O = Observación.

r = Índice de correlación de variables.

Y1 = Clima Organizacional.

X1 = Desempeño laboral.

## **3.3 Técnica (s) e instrumento (s) de recolección de datos**

### **3.3.1 Técnicas.**

La principal técnica que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta.

### **3.3.2 Instrumentos**

Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario que, por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomarán a la muestra señalada.

## **3.4 Procesamiento de datos**

Se aplicaron instrumentos de recolección de datos como encuestas o entrevistas para recoger información sobre las variables de estudio y una vez obtenida la información se creará una base de datos con la ayuda de la herramienta o paquete estadístico SPSS versión 27.

Se crearon tablas, gráficos con interpretación de frecuencias, porcentajes, entre otros. Luego, se procederá a realizar la estadística inferencial.

Para la contrastación de la Hipótesis se utilizó la prueba conocida como correlación de Spearman.

### **3.4.1 Confiabilidad del Instrumento**

La fiabilidad del instrumento dirigido a los 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada, es considerada como consistencia interna de la prueba, alfa de Cronbach ( $\alpha=0,837$ ) la cual es considerada como buena (según Hernández Sampieri, 2005).

Esta confiabilidad se ha determinado en relación con los 24 ítems centrales de la encuesta, lo cual quiere decir que la encuesta realizada ha sido confiable, válida y aplicable. El cuadro 2 muestra los resultados del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach.

## Cuadro 2

### *Estadístico de Fiabilidad Sobre el Instrumento*

<b>Resumen del proceso</b>			
		<b>N</b>	<b>%</b>
Casos	Validados	152	100,0
	Excluidos	0	0
	<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100,0</b>

<b>Resultado Estadístico</b>	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,837	24

## CAPITULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 4.1 Presentación de resultados

A continuación, se muestran los resultados de la encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada, setiembre 2021.

La misma tiene por finalidad determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

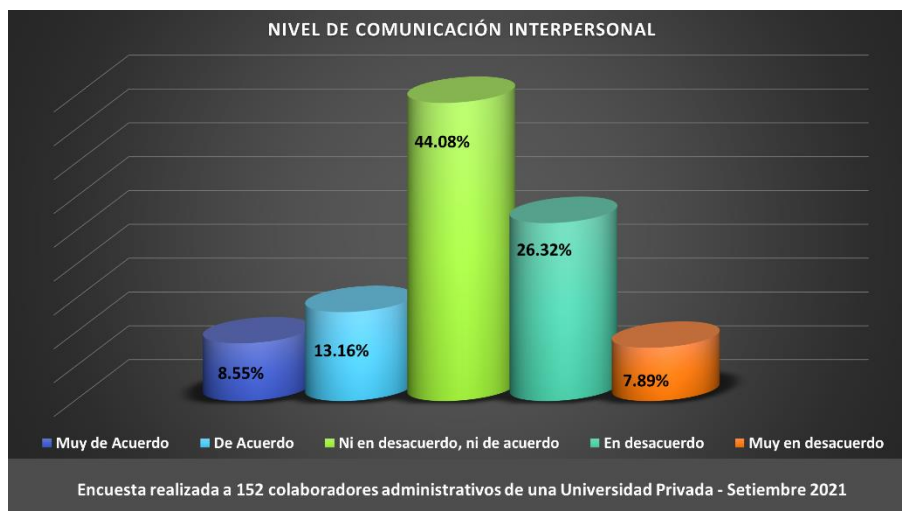
**Tabla 1**

#### *Nivel De Comunicación Interpersonal*

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de Acuerdo	13	8.55%
De Acuerdo	20	13.16%
Indeciso	67	44.08%
En desacuerdo	40	26.32%
Muy en desacuerdo	12	7.89%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>152</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021



**Figura 1*****Nivel de Comunicación Interpersonal***

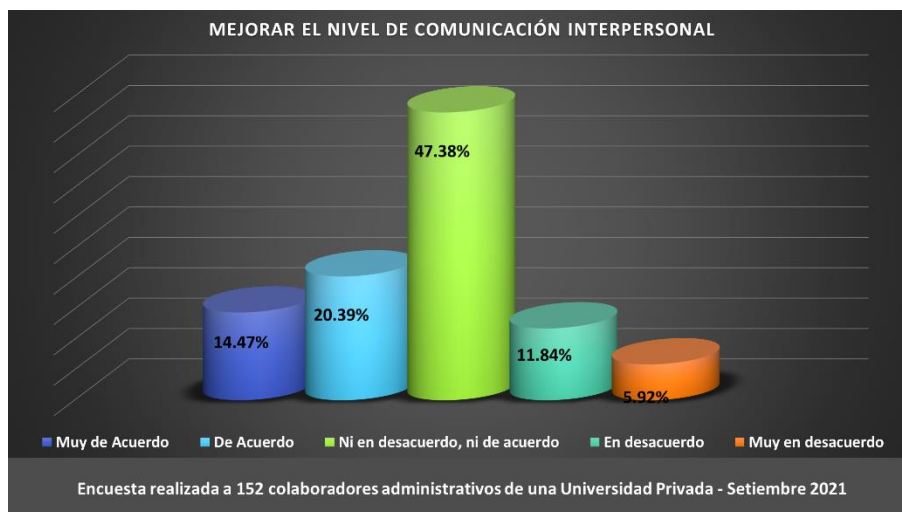
De la tabla anterior se muestran los resultados de la encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de comunicación interpersonal, por parte del personal administrativo; 67 colaboradores que están ni en desacuerdo, ni de acuerdo, lo que representa el 44.08%, 40 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 26.32%, 20 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 13.16%, 13 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 8.55% y 12 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 7.89%.

Es decir, el 34.21% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de comunicación interpersonal, por parte del personal administrativo.

**Tabla 2*****Mejorar el Nivel de Comunicación Interpersonal***

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	22	14.47%
De acuerdo	31	20.39%
Indeciso	72	47.38%
En desacuerdo	18	11.84%
Muy en desacuerdo	9	5.92%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>152</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021

**Figura 2*****Mejorar el Nivel de Comunicación Interpersonal***

Respecto a la tabla anterior se evidencia los resultados de la encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel de comunicación interpersonal, por parte del personal administrativo; 72 colaboradores que están ni en desacuerdo, ni de acuerdo, lo que representa el 47.38%, 31 colaboradores que se

encuentran de acuerdo, lo que representa el 20.39%, 22 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 14.47%, 18 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 11.84% y 9 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 5.92%.

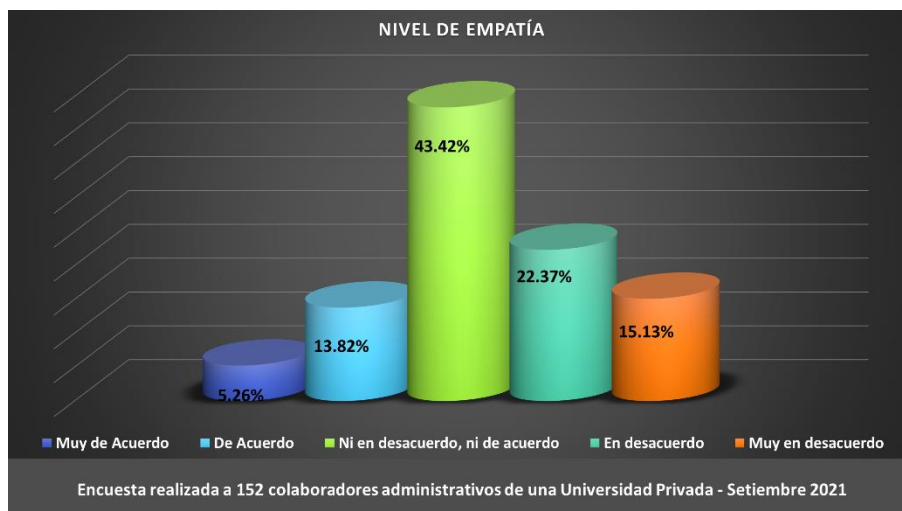
Es decir, el 34.86% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de comunicación interpersonal, por parte del personal administrativo.

**Tabla 3**

*Nivel de Empatía*

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	8	5.26%
De acuerdo	21	13.82%
Indeciso	66	43.42%
En desacuerdo	34	22.37%
Muy en desacuerdo	23	15.13%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>152</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021

**Figura 3***Nivel de Empatía*

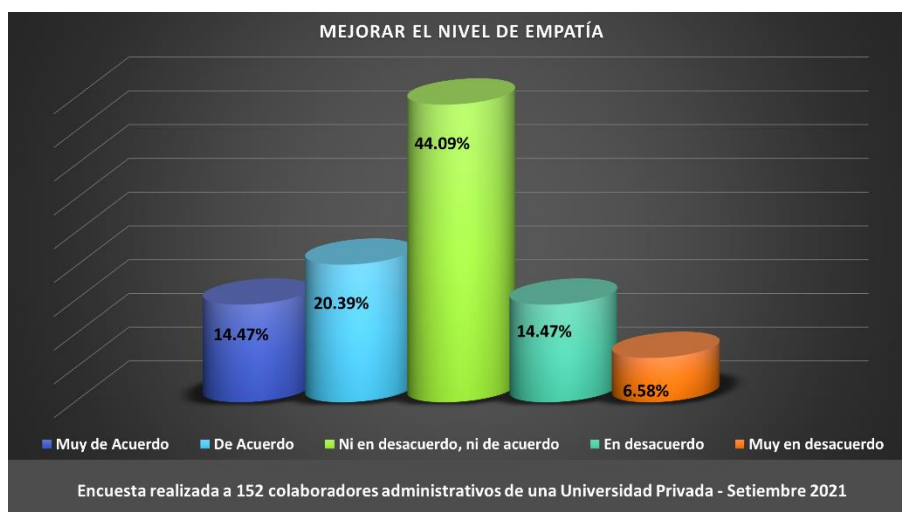
En la tabla anterior se aprecia los resultados de la encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de empatía, por parte del personal administrativo; 66 colaboradores que están ni en desacuerdo, ni de acuerdo, lo que representa el 43.42%, 34 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 22.37%, 23 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 15.13%, 21 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 13.82% y 8 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 5.26%.

Es decir, el 37.50% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de empatía, por parte del personal administrativo.

**Tabla 4*****Mejorar el Nivel de Empatía***

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	22	14.47%
De acuerdo	31	20.39%
Indeciso	67	44.09%
En desacuerdo	22	14.47%
Muy en desacuerdo	10	6.58%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>152</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021

**Figura 4*****Mejorar el Nivel de Empatía***

La tabla anterior nos permite mostrar los resultados de la encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel de empatía, por parte del personal administrativo; 67 colaboradores que están ni en desacuerdo, ni de acuerdo, lo que representa el 44.09%, 31 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que

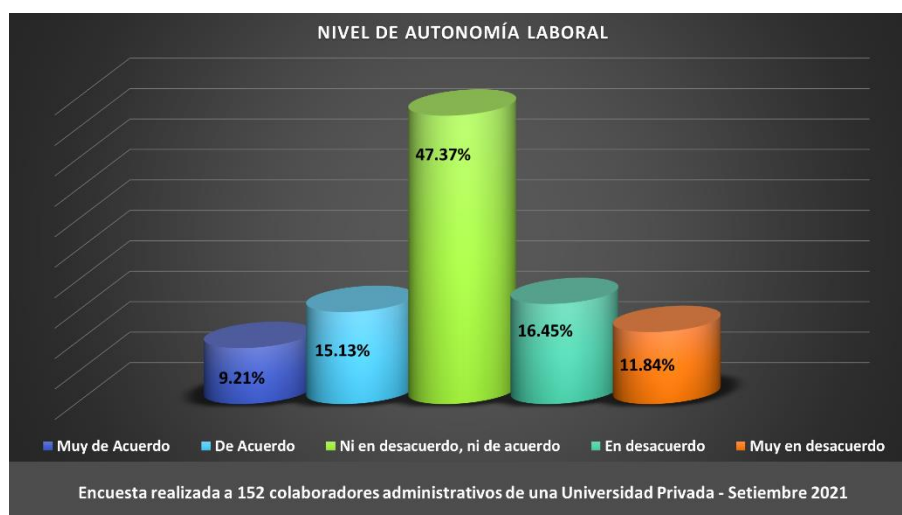
representa el 20.39%, 22 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 14.47%, 22 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 14.47% y 10 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 6.58%.

Es decir, el 34.86% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de empatía, por parte del personal administrativo.

**Tabla 5**

*Nivel de Autonomía Laboral*

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	14	9.21%
De acuerdo	23	15.13%
Indeciso	72	47.37%
En desacuerdo	25	16.45%
Muy en desacuerdo	18	11.84%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>152</b>	<b>100.00%</b>
<b>Encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021</b>		

**Figura 5*****Nivel de Autonomía Laboral***

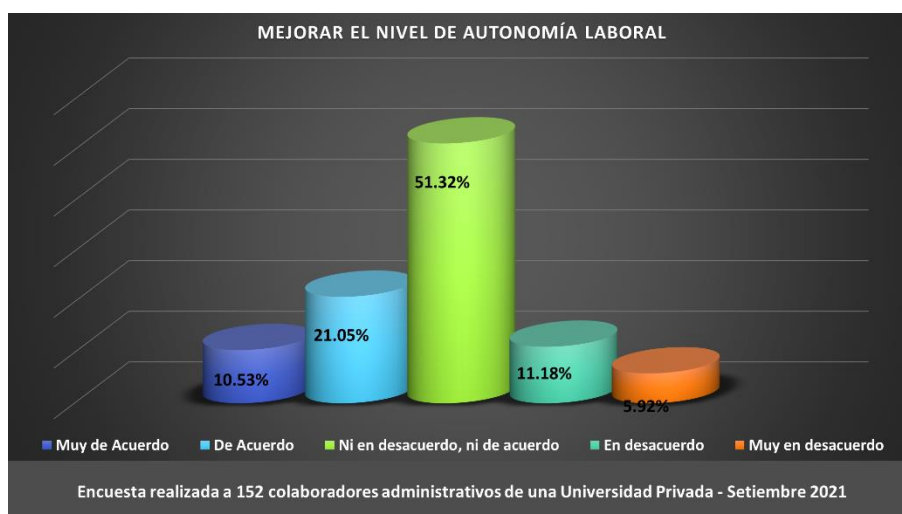
Se puede apreciar en la tabla precedente los resultados de la encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de autonomía laboral, por parte del personal administrativo; 72 colaboradores que están ni en desacuerdo, ni de acuerdo, lo que representa el 47.37%, 25 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 16.45%, 23 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 15.13%, 18 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 11.84% y 14 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 9.21%.

Es decir, el 28.29% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de autonomía laboral, por parte del personal administrativo.

**Tabla 6*****Mejorar el Nivel de Autonomía Laboral***

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	16	10.53%
De acuerdo	32	21.05%
Indeciso	78	51.32%
En desacuerdo	17	11.18%
Muy en desacuerdo	9	5.92%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>152</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021

**Figura 6*****Mejorar el Nivel de Autonomía Laboral***

Según la tabla precedente se puede indicar los resultados de la encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel de autonomía laboral, por parte del personal administrativo; 78 colaboradores que están ni en desacuerdo, ni de acuerdo, lo que representa el 51.32%, 32 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 21.05%, 17 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que



representa el 11.18%, 16 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 10.53% y 9 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 5.92%.

Es decir, el 31.58% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de autonomía laboral, por parte del personal administrativo.

**Tabla 7**

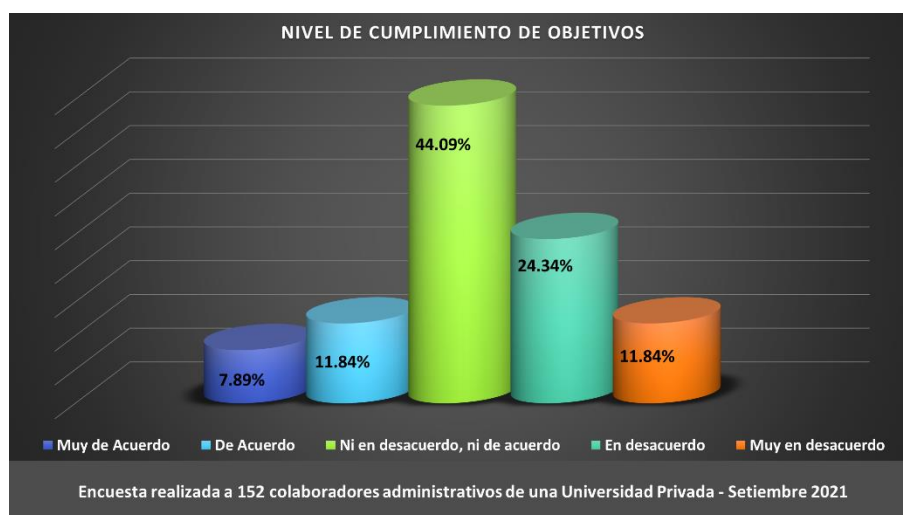
*Nivel de Cumplimiento de Objetivos*

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	12	7.89%
De acuerdo	18	11.84%
Indeciso	67	44.09%
En desacuerdo	37	24.34%
Muy en desacuerdo	18	11.84%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>152</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021

**Figura 7**

*Nivel de Cumplimiento de Objetivos*



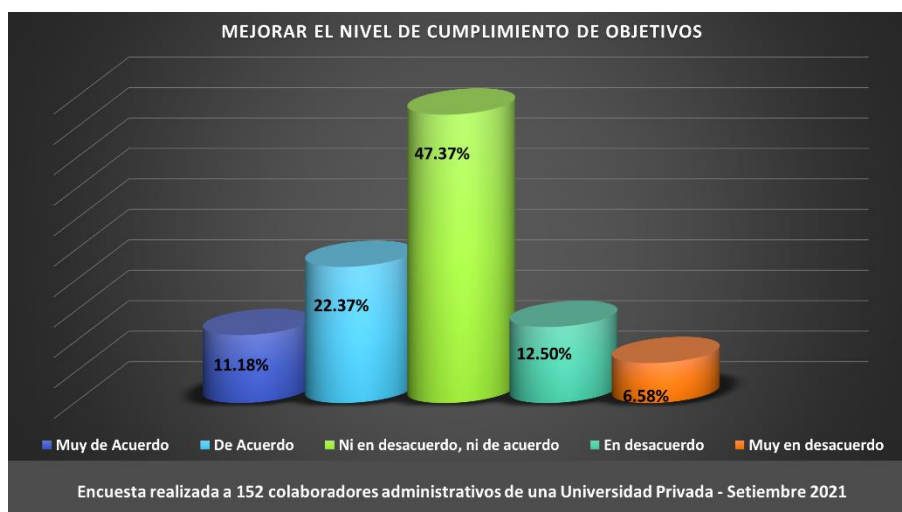
Según la tabla precedente se puede indicar los resultados de la encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de cumplimiento de objetivos, por parte del personal administrativo; 67 colaboradores que están ni en desacuerdo, ni de acuerdo, lo que representa el 44.09%, 37 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 24.34%, 18 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 11.84%, 18 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 11.84% y 12 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 7.89%.

Es decir, el 36.18% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de cumplimiento de objetivos, por parte del personal administrativo.

**Tabla 8**

***Mejorar el Nivel de Cumplimiento de Objetivos***

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	17	11.18%
De acuerdo	34	22.37%
Indeciso	72	47.37%
En desacuerdo	19	12.50%
Muy en desacuerdo	10	6.58%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>152</b>	<b>100.00%</b>
<b>Encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021</b>		

**Figura 8*****Mejorar el Nivel de Cumplimiento de Objetivos***

Según la tabla anterior se puede apreciar los resultados de la encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel de cumplimiento de objetivos, por parte del personal administrativo; 72 colaboradores que están ni en desacuerdo, ni de acuerdo, lo que representa el 47.37%, 34 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 22.37%, 19 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 12.50%, 17 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 11.18% y 10 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 6.58%.

Es decir, el 33.55% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de cumplimiento de objetivos, por parte del personal administrativo.

**Tabla 9***Nivel de Motivación Laboral*

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	11	7.24%
De acuerdo	20	13.16%
Indeciso	68	44.73%
En desacuerdo	35	23.03%
Muy en desacuerdo	18	11.84%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>152</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021

**Figura 9***Nivel de Motivación Laboral*

Respecto a la tabla anterior se evidencia los resultados de la encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de motivación laboral, por parte del personal administrativo; 68 colaboradores que están ni en desacuerdo, ni de acuerdo, lo que representa el 44.73%, 35 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 23.03%, 20 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el

13.16%, 18 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 11.84% y 11 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 7.24%.

Es decir, el 34.87% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de motivación laboral, por parte del personal administrativo.

**Tabla 10**

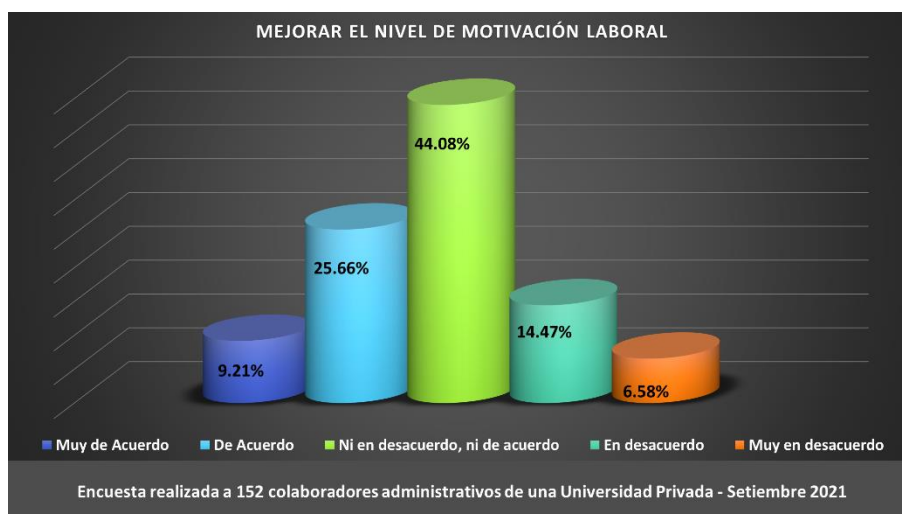
***Mejorar el Nivel de Motivación Laboral***

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	14	9.21%
De acuerdo	39	25.66%
Indeciso	67	44.08%
En desacuerdo	22	14.47%
Muy en desacuerdo	10	6.58%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>152</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021

**Figura 10**

***Mejorar el Nivel de Motivación Laboral***



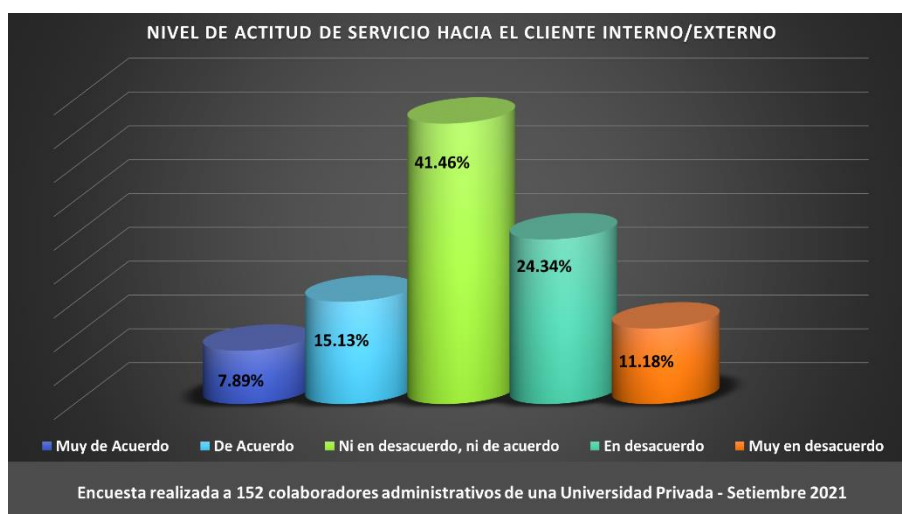
De acuerdo a la tabla antes mencionada se muestran los resultados de la encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel de motivación laboral, por parte del personal administrativo; 67 colaboradores que están ni en desacuerdo, ni de acuerdo, lo que representa el 44.08%, 39 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 25.66%, 22 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 14.47%, 14 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 9.21% y 10 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 6.58%.

Es decir, el 34.87% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de motivación laboral, por parte del personal administrativo.

**Tabla 11**

***Nivel de Actitud de Servicio Hacia el Cliente Interno/Externo***

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	12	7.89%
De acuerdo	23	15.13%
Indeciso	63	41.46%
En desacuerdo	37	24.34%
Muy en desacuerdo	17	11.18%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>152</b>	<b>100.00%</b>
<b>Encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021</b>		

**Figura 11*****Nivel de Actitud de Servicio Hacia el Cliente Interno/Externo***

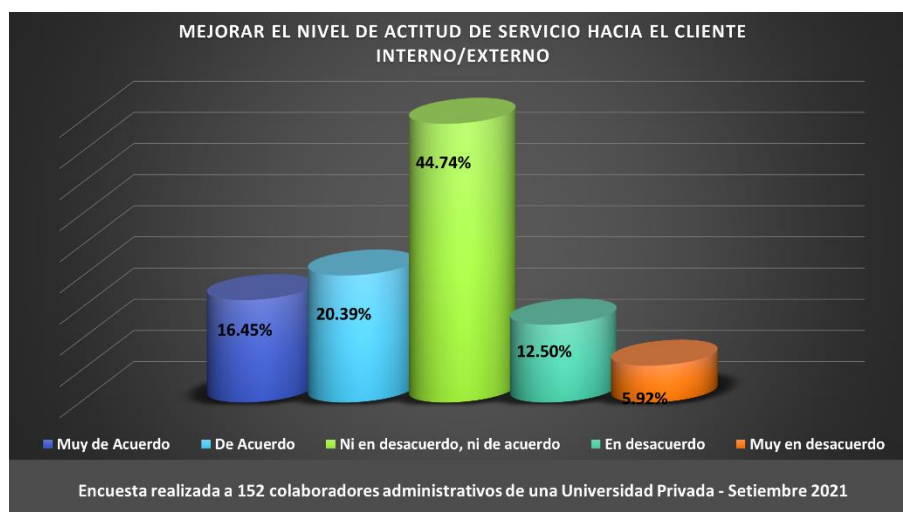
En la tabla anterior se aprecia los resultados de la encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de actitud de servicio hacia el cliente interno/externo, por parte del personal administrativo; 63 colaboradores que están ni en desacuerdo, ni de acuerdo, lo que representa el 41.46%, 37 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 24.34%, 23 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 15.13%, 17 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 11.18% y 12 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 7.89%.

Es decir, el 35.52% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de actitud de servicio hacia el cliente interno/externo, por parte del personal administrativo.

**Tabla 12*****Mejorar el Nivel de Actitud de Servicio Hacia el Cliente Interno/Externo***

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	25	16.45%
De acuerdo	31	20.39%
Indeciso	68	44.74%
En desacuerdo	19	12.50%
Muy en desacuerdo	9	5.92%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>152</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021

**Figura 12*****Mejorar el Nivel de Actitud de Servicio Hacia el Cliente Interno/Externo***

Se puede apreciar en la tabla precedente los resultados de la encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel de actitud de servicio hacia el cliente interno/externo, por parte del personal administrativo; 68 colaboradores que están ni en desacuerdo, ni de acuerdo, lo que representa el 44.74%, 31



colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 20.39%, 25 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 16.45%, 19 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 12.50% y 9 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 5.92%.

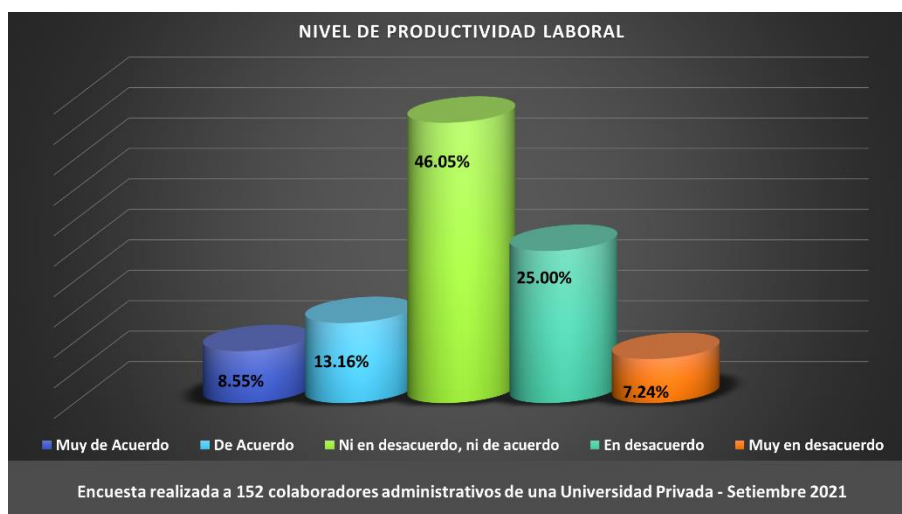
Es decir, el 36.84% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de actitud de servicio hacia el cliente interno/externo, por parte del personal administrativo.

**Tabla 13**

*Nivel de Productividad Laboral*

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	13	8.55%
De acuerdo	20	13.16%
Indeciso	70	46.05%
En desacuerdo	38	25.00%
Muy en desacuerdo	11	7.24%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>152</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021

**Figura 13*****Nivel de Productividad Laboral***

En la tabla anterior se aprecia los resultados de la encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de productividad laboral, por parte del personal administrativo; 70 colaboradores que están ni en desacuerdo, ni de acuerdo, lo que representa el 46.05%, 38 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 25.00%, 20 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 13.16%, 13 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 8.55% y 11 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 7.24%.

Es decir, el 32.24% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de productividad laboral, por parte del personal administrativo.

**Tabla 14*****Mejorar el Nivel de Productividad Laboral***

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	21	13.82%
De acuerdo	32	21.05%
Indeciso	72	47.37%
En desacuerdo	17	11.18%
Muy en desacuerdo	10	6.58%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>152</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021

**Figura 14*****Mejorar el Nivel de Productividad Laboral***

En la tabla precedente nos indica los resultados de la encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel de productividad laboral, por parte del personal administrativo; 72 colaboradores que están ni en desacuerdo, ni de acuerdo, lo que representa el 47.37%, 32 colaboradores que se encuentran de

acuerdo, lo que representa el 21.05%, 21 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 13.82%, 17 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 11.18% y 10 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 6.58%.

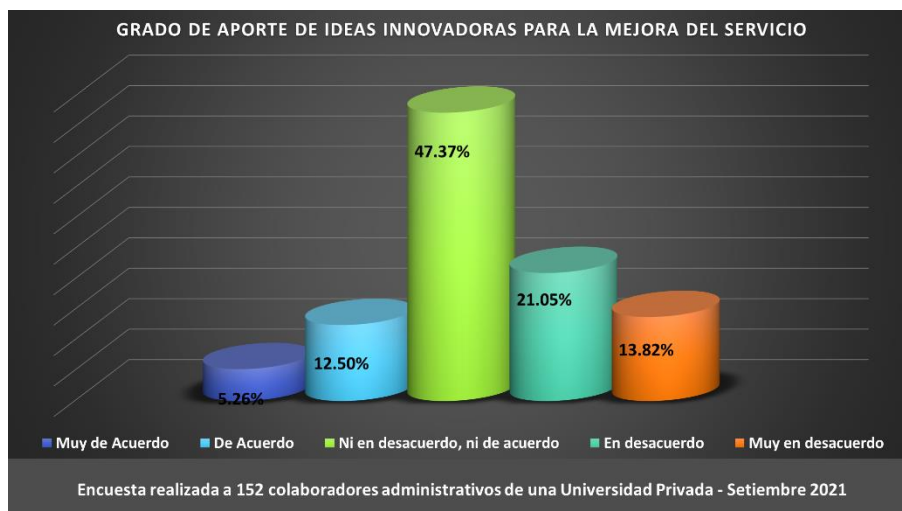
Es decir, el 34.87% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de productividad laboral, por parte del personal administrativo.

**Tabla 15**

***Grado de Aporte de Ideas Innovadoras para la Mejora del Servicio***

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	8	5.26%
De acuerdo	19	12.50%
Indeciso	72	47.37%
En desacuerdo	32	21.05%
Muy en desacuerdo	21	13.82%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>152</b>	<b>100.00%</b>

**Encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021**

**Figura 15*****Grado de Aporte de Ideas Innovadoras para la Mejora del Servicio***

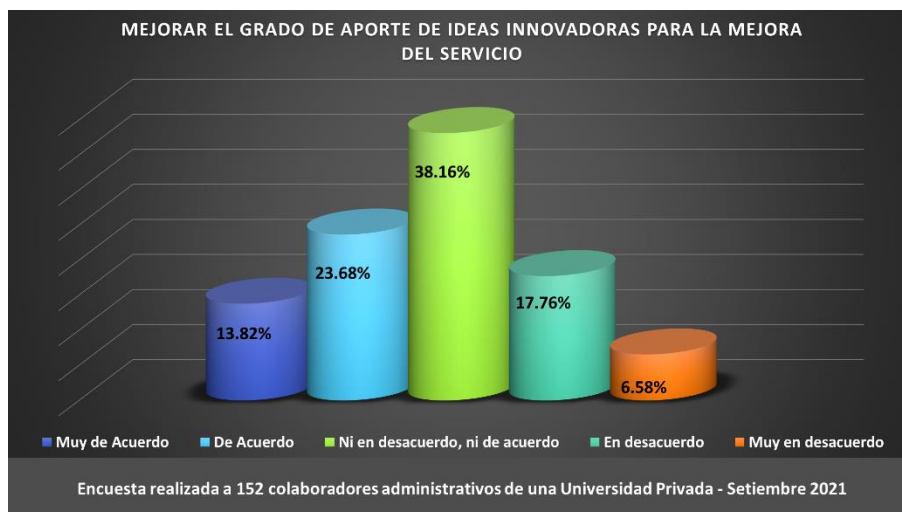
En la tabla precedente nos indica los resultados de la encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el grado de aporte de ideas innovadoras para la mejora del servicio, por parte del personal administrativo; 72 colaboradores que están ni en desacuerdo, ni de acuerdo, lo que representa el 47.37%, 32 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 21.05%, 21 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 13.82%, 19 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 12.50% y 8 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 5.26%.

Es decir, el 34.87% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el grado de aporte de ideas innovadoras para la mejora del servicio, por parte del personal administrativo.

**Tabla 16*****Mejorar el Grado de Aporte de Ideas Innovadoras para la Mejora del Servicio***

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	21	13.82%
De acuerdo	36	23.68%
Indeciso	58	38.16%
En desacuerdo	27	17.76%
Muy en desacuerdo	10	6.58%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>152</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021

**Figura 16*****Mejorar el Grado de Aporte de Ideas Innovadoras para la Mejora del Servicio***

Se puede apreciar en la tabla precedente los resultados de la encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el grado de aporte de ideas innovadoras para la mejora del servicio, por parte del personal administrativo; 58 colaboradores que están ni en desacuerdo, ni de acuerdo, lo que representa el 38.16%, 36

colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 23.68%, 27 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 17.76%, 21 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 13.82% y 10 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 6.58%.

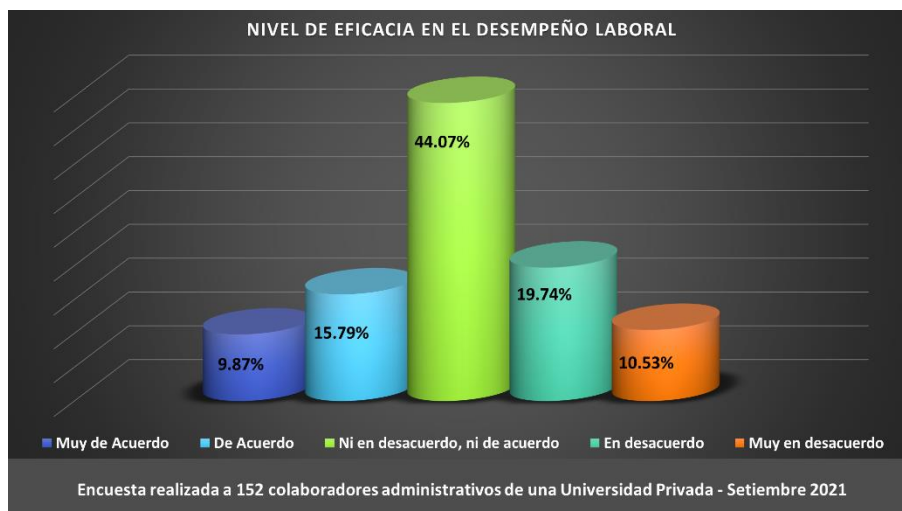
Es decir, el 37.50% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el grado de aporte de ideas innovadoras para la mejora del servicio, por parte del personal administrativo.

**Tabla 17**

*Nivel de Eficacia en el Desempeño Laboral*

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	15	9.87%
De acuerdo	24	15.79%
Indeciso	67	44.07%
En desacuerdo	30	19.74%
Muy en desacuerdo	16	10.53%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>152</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021

**Figura 17*****Nivel de Eficacia en el Desempeño Laboral***

Se puede apreciar en la tabla precedente los resultados de la encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de eficacia en el desempeño laboral, por parte del personal administrativo; 67 colaboradores que están ni en desacuerdo, ni de acuerdo, lo que representa el 44.07%, 30 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 19.74%, 24 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 15.79%, 16 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 10.53% y 15 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 9.87%.

Es decir, el 30.27% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de eficacia en el desempeño laboral, por parte del personal administrativo.



**Tabla 18*****Mejorar el Nivel de Eficacia en el Desempeño Laboral***

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	16	10.53%
De acuerdo	33	21.71%
Indeciso	74	48.68%
En desacuerdo	22	14.47%
Muy en desacuerdo	7	4.61%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>152</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021

**Figura 18*****Mejorar el Nivel de Eficacia en el Desempeño Laboral***

Se puede apreciar en la tabla precedente los resultados de la encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel de eficacia en el desempeño laboral, por parte del personal administrativo; 74 colaboradores que están ni en desacuerdo, ni de acuerdo, lo que representa el 48.68%, 33 colaboradores que se

encuentran de acuerdo, lo que representa el 21.71%, 22 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 14.47%, 16 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 10.53% y 7 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 4.61%.

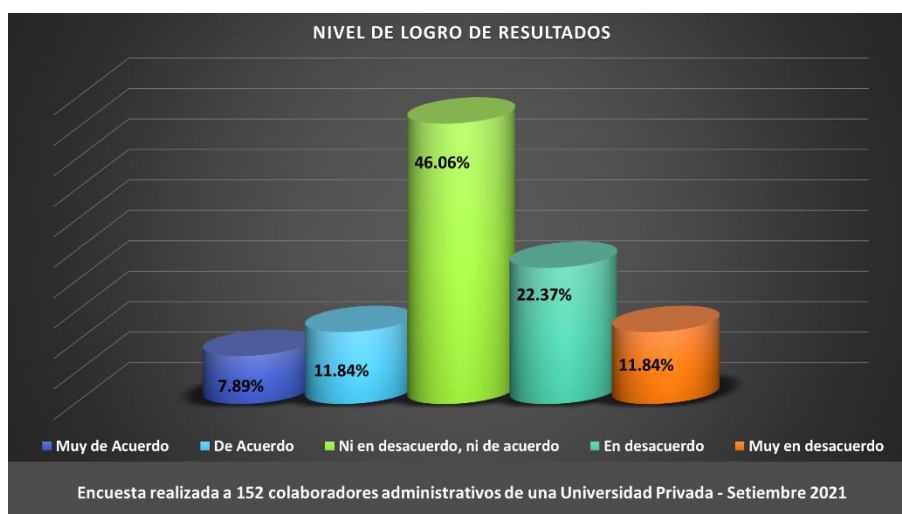
Es decir, el 32.24% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de eficacia en el desempeño laboral, por parte del personal administrativo.

**Tabla 19**

*Nivel de Logro de Resultados*

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	12	7.89%
De acuerdo	18	11.84%
Indeciso	70	46.06%
En desacuerdo	34	22.37%
Muy en desacuerdo	18	11.84%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>152</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021

**Figura 19*****Nivel de Logro de Resultados***

Se puede apreciar en la tabla precedente los resultados de la encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de logro de resultados, por parte del personal administrativo; 70 colaboradores que están ni en desacuerdo, ni de acuerdo, lo que representa el 46.06%, 34 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 22.37%, 18 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 11.84%, 18 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 11.84% y 12 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 7.89%.

Es decir, el 34.21% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de logro de resultados, por parte del personal administrativo.

**Tabla 20*****Mejorar el Nivel de Logro de Resultados***

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	18	11.84%
De acuerdo	35	23.03%
Indeciso	60	39.47%
En desacuerdo	18	11.84%
Muy en desacuerdo	21	13.82%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>152</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021

**Figura 20*****Mejorar el Nivel de Logro de Resultados***

Se puede apreciar en la tabla precedente los resultados de la encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel de logro de resultados, por parte del personal administrativo; 60 colaboradores que están ni en desacuerdo, ni de acuerdo, lo que representa el 39.47%, 35 colaboradores que se encuentran de

acuerdo, lo que representa el 23.03%, 21 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 13.82%, 18 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 11.84% y 18 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 11.84%.

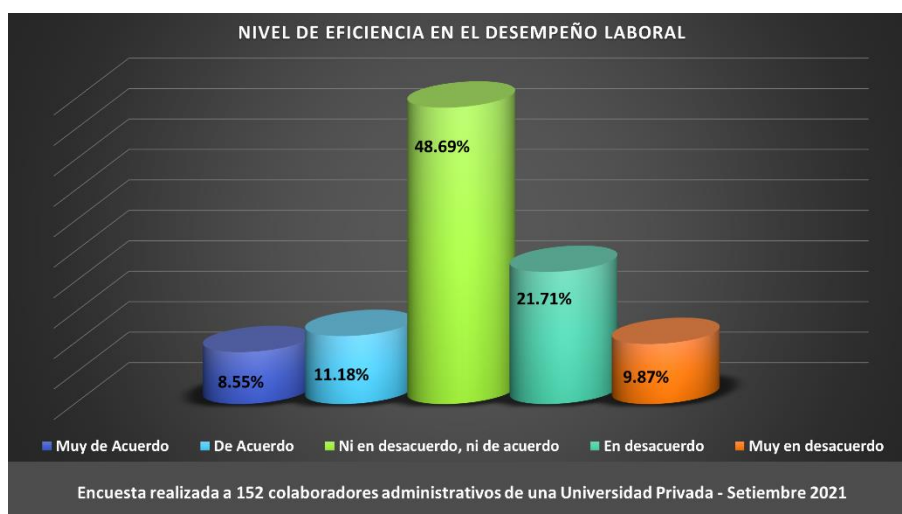
Es decir, el 34.87% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de logro de resultados, por parte del personal administrativo.

**Tabla 21**

*Nivel de Eficiencia en el Desempeño Laboral*

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	13	8.55%
De acuerdo	17	11.18%
Indeciso	74	48.69%
En desacuerdo	33	21.71%
Muy en desacuerdo	15	9.87%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>152</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021

**Figura 21*****Nivel de Eficiencia en el Desempeño Laboral***

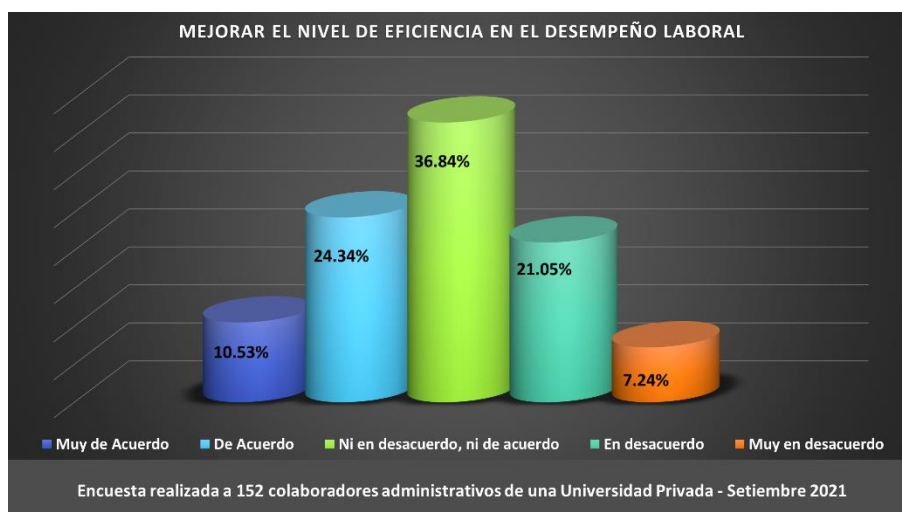
Se puede apreciar en la tabla precedente los resultados de la encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de eficiencia en el desempeño laboral, por parte del personal administrativo; 74 colaboradores que están ni en desacuerdo, ni de acuerdo, lo que representa el 48.69%, 33 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 21.71%, 17 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 11.18%, 15 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 9.87% y 13 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 8.55%.

Es decir, el 31.58% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de eficiencia en el desempeño laboral, por parte del personal administrativo.

**Tabla 22*****Mejorar el Nivel de Eficiencia en el Desempeño Laboral***

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	16	10.53%
De acuerdo	37	24.34%
Indeciso	56	36.84%
En desacuerdo	32	21.05%
Muy en desacuerdo	11	7.24%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>152</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021

**Figura 22*****Mejorar el Nivel de Eficiencia en el Desempeño Laboral***

Se puede apreciar en la tabla precedente los resultados de la encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel de eficiencia en el desempeño laboral, por parte del personal administrativo; 56 colaboradores que están ni en desacuerdo, ni de acuerdo, lo que representa el 36.84%, 37 colaboradores que se

encuentran de acuerdo, lo que representa el 24.34%, 32 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 21.05%, 16 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 10.53% y 11 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 7.24%.

Es decir, el 34.87% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de eficiencia en el desempeño laboral, por parte del personal administrativo.

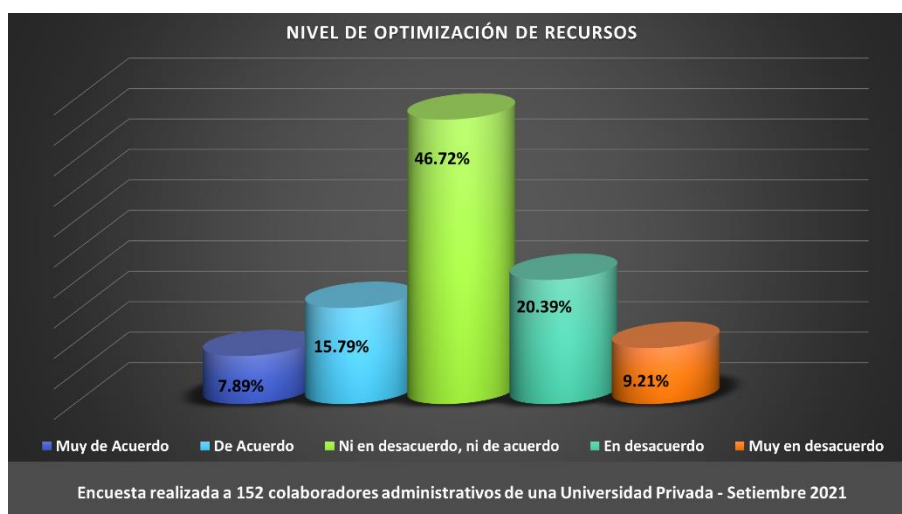
**Tabla 23**

*Nivel de Optimización de Recursos*

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	12	7.89%
De acuerdo	24	15.79%
Indeciso	71	46.72%
En desacuerdo	31	20.39%
Muy en desacuerdo	14	9.21%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>152</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021



**Figura 23***Nivel de Optimización de Recursos*

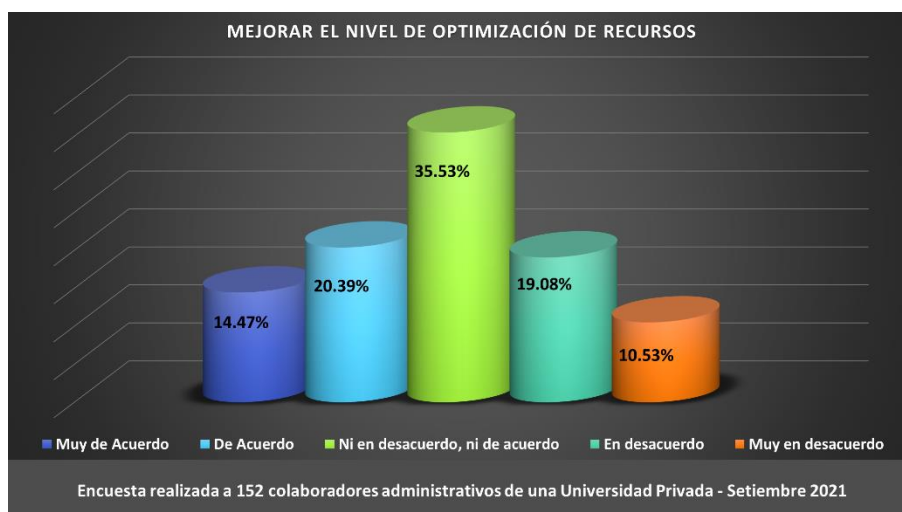
Se puede apreciar en la tabla precedente los resultados de la encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de optimización de recursos, por parte del personal administrativo; 71 colaboradores que están ni en desacuerdo, ni de acuerdo, lo que representa el 46.72%, 31 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 20.39%, 24 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 15.79%, 14 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 9.21% y 12 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 7.89%.

Es decir, el 29.60% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de optimización de recursos, por parte del personal administrativo.

**Tabla 24*****Mejorar el Nivel de Optimización de Recursos***

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	22	14.47%
De acuerdo	31	20.39%
Indeciso	54	35.53%
En desacuerdo	29	19.08%
Muy en desacuerdo	16	10.53%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>152</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021

**Figura 24*****Mejorar el Nivel de Optimización de Recursos***

Se puede apreciar en la tabla precedente los resultados de la encuesta realizada a 152 colaboradores administrativos de una Universidad Privada - Setiembre 2021, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel de optimización de recursos, por parte del personal administrativo; 54 colaboradores que están ni en desacuerdo, ni de acuerdo, lo que representa el 35.53%, 31 colaboradores que se encuentran

de acuerdo, lo que representa el 20.39%, 29 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 19.08%, 22 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 14.47% y 16 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 10.53%.

Es decir, el 34.86% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de optimización de recursos, por parte del personal administrativo.

#### **4.2 Contrastación de hipótesis**

Para realizar la contrastación de la Hipótesis, se utilizó el Coeficiente de correlación de Spearman,  $\rho$  (ro) que es una medida de correlación entre dos variables, como lo son las variables materia del presente estudio. Luego, el valor de  $p$  permitió tomar la decisión estadística correspondiente a cada una de las hipótesis formuladas.

El coeficiente de correlación de Spearman da un rango que permite identificar fácilmente el grado de correlación (la asociación o interdependencia) que tienen dos variables mediante un conjunto de datos de estas, de igual forma permite determinar si la correlación es positiva o negativa (si la pendiente de la línea correspondiente es positiva o negativa).

El estadístico  $\rho$  viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde  $D$  es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de  $x - y$ .  $N$  es el número de parejas.

### 4.2.1 Prueba de hipótesis específicas

#### 1. Hipótesis específica 1:

**H<sub>1</sub>:** El nivel de comunicación interpersonal se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

**H<sub>0</sub>:** El nivel de comunicación interpersonal NO se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

2. **Nivel de confianza:** 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3. **Estadístico de prueba:** Coeficiente de correlación de Spearman

**Tabla 25**

*Correlación de Spearman - hipótesis específica 1*

			Comunicación interpersonal	Desempeño laboral
Spearman's rho	Comunicación interpersonal	Correlation Coefficient	1,000	0,823
		Sig. (2-tailed)		0,000
		N	152	152
	Desempeño laboral	Correlation Coefficient	0,823	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,000	
		N	152	152

4. **Decisión:** Dado que  $p < 0.01$  se rechaza la H<sub>0</sub>

5. **Conclusión:** Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el nivel de comunicación

interpersonal se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

### 1. Hipótesis específica 2:

**H<sub>2</sub>:** El nivel de empatía se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

**H<sub>0</sub>:** El nivel de empatía NO se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

2. **Nivel de confianza:** 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3. **Estadístico de prueba:** Coeficiente de correlación de Spearman

**Tabla 26**

*Correlación de Spearman - hipótesis específica 2*

		Empatía		Desempeño laboral
Spearman's rho	Empatía	Correlation Coefficient	1,000	0,818
		Sig. (2-tailed)		0,000
		N	152	152
	Desempeño laboral	Correlation Coefficient	0,818	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,000	
		N	152	152

4. **Decisión:** Dado que  $p < 0.01$  se rechaza la  $H_0$

5. **Conclusión:** Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede

comprobar que existe evidencia significativa que el nivel de empatía se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

**1. Hipótesis específica 3:**

**H<sub>3</sub>:** El nivel de autonomía laboral se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

**H<sub>0</sub>:** El nivel de autonomía laboral NO se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

**2. Nivel de confianza:** 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

**3. Estadístico de prueba:** Coeficiente de correlación de Spearman

**Tabla 27**

*Correlación de Spearman - hipótesis específica 3*

		Autonomía laboral		Desempeño laboral
Spearman's rho	Autonomía laboral	Correlation Coefficient	1,000	0,812
		Sig. (2-tailed)		0,000
		N	152	152
	Desempeño laboral	Correlation Coefficient	0,812	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,000	
		N	152	152

**4. Decisión:** Dado que  $p < 0.01$  se rechaza la  $H_0$

**5. Conclusión:** Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede

comprobar que existe evidencia significativa que el nivel de autonomía laboral se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

#### 1. Hipótesis específica 4:

**H<sub>4</sub>:** El nivel de cumplimiento de objetivos se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

**H<sub>0</sub>:** El nivel de cumplimiento de objetivos NO se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

2. **Nivel de confianza:** 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3. **Estadístico de prueba:** Coeficiente de correlación de Spearman

**Tabla 28**

*Correlación de Spearman - hipótesis específica 4*

			Cumplimiento de objetivos	Desempeño laboral
Spearman's rho	Cumplimiento de objetivos	Correlation Coefficient	1,000	0,828
		Sig. (2- tailed)		0,000
		N	152	152
	Desempeño laboral	Correlation Coefficient	0,828	1,000
		Sig. (2- tailed)	0,000	
		N	152	152

4. **Decisión:** Dado que  $p < 0.01$  se rechaza la  $H_0$

**Conclusión:** Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que

existe evidencia significativa que el nivel de cumplimiento de objetivos se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

### 1. Hipótesis específica 5:

**H<sub>5</sub>:** El nivel de motivación laboral se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

**H<sub>0</sub>:** El nivel de motivación laboral NO se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

2. **Nivel de confianza:** 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3. **Estadístico de prueba:** Coeficiente de correlación de Spearman

**Tabla 29**

*Correlación de Spearman - hipótesis específica 5*

		Motivación laboral		Desempeño laboral
Spearman's rho	Motivación laboral	Correlation Coefficient	1,000	0,834
		Sig. (2-tailed)		0,000
		N	152	152
	Desempeño laboral	Correlation Coefficient	0,834	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,000	
		N	152	152

4. **Decisión:** Dado que  $p < 0.01$  se rechaza la  $H_0$

**Conclusión:** Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que



existe evidencia significativa que el nivel de motivación laboral se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una universidad privada.

### 1. Hipótesis específica 6:

**H<sub>6</sub>:** El nivel de actitud de servicio hacia el cliente interno/externo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

**H<sub>0</sub>:** El nivel de actitud de servicio hacia el cliente interno/externo NO se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

2. **Nivel de confianza:** 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3. **Estadístico de prueba:** Coeficiente de correlación de Spearman

**Tabla 30**

*Correlación de Spearman - hipótesis específica 6*

		Actitud de servicio		Desempeño laboral
Spearman's rho	Actitud de servicio	Correlation Coefficient	1,000	0,841
		Sig. (2-tailed)		0,000
		N	152	152
	Desempeño laboral	Correlation Coefficient	0,841	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,000	
		N	152	152

4. **Decisión:** Dado que  $p < 0.01$  se rechaza la  $H_0$

**Conclusión:** Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el nivel de actitud de servicio hacia el cliente interno/externo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una universidad privada.

Luego de haber comprobado las seis hipótesis específicas, se comprobó la hipótesis general:

El clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una universidad privada.

### 4.3 Discusión de resultados

Luego de analizar las encuestas aplicadas a los 152 colaboradores administrativos de una universidad privada, se encontraron similitudes con las siguientes investigaciones:

La investigación “Clima organizacional y desempeño docente en la universidad Jaime Bausate y Meza Jesús María - Lima, 2016” presentado el año 2016 ante la Universidad Nacional Mayor de San Marcos por Rhomao Barriga, llegó a las siguientes conclusiones:

Existe relación entre clima organizacional y el desempeño docente en la Universidad “Jaime Bausate y Meza”. Jesús María. Pues el coeficiente de correlación es BUENA de 0,755, vemos que existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05, motivo por el cual se rechaza la hipótesis Nula y se acepta la alterna: El clima organizacional se relaciona con el desempeño docente en la Universidad “Jaime Bausate y Meza”. Jesús María. Lima 2016 (Barriga, 2016).

La investigación relacionada “**Clima organizacional y Desempeño laboral de los docentes de educación primaria en una institución educativa. La Esperanza. 2019**”

presentada el año 2019 ante la Universidad César Vallejo por Rosa Cabrera, llegó a las siguientes conclusiones:

Se identificó el nivel del clima organizacional de los docentes de educación primaria perciben como nivel deficiente (69.2%), se determinó que el nivel de desempeño laboral percibido es de nivel bajo (66.7%), llegando a la conclusión que la correlación entre clima organizacional y desempeño laboral con sus dimensiones es alta y directa ( $r=0.727$ ,  $p < 0.01$ ) (Cabrera, 2019).

La investigación **“Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017”** presentado el año 2018 ante la Universidad San Ignacio de Loyola por Andrea Pastor, llegó a las siguientes conclusiones:

Sobre la base de los hallazgos encontrados, la existencia de una relación directa entre el clima organización y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la empresa privada de combustibles e hidrocarburos Peruana de Combustibles S.A. (PECSA) en Lima durante el año 2017. Con este resultado se prueba la validez de la hipótesis principal de la investigación y se puede afirmar que, mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor será el desempeño de los trabajadores administrativos de la empresa (Pastor, 2018).

Comparando los resultados de las anteriores investigaciones con el presente estudio, se puede demostrar que, el clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

## **CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

1. Se determinó que el nivel de comunicación interpersonal se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.
2. Se determinó que el nivel de empatía se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.
3. Se determinó que el nivel de autonomía laboral se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.
4. Se determinó que el nivel de cumplimiento de objetivos se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.
5. Se determinó que el nivel de motivación laboral se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.
6. Se determinó que el nivel de actitud de servicio hacia el cliente interno/externo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.
7. Se determinó que el clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

## 5.2 Recomendaciones

### 1. Recomendación 1 en base a la conclusión 1

Reforzar el tema de la comunicación interpersonal, siendo imprescindible para la buena convivencia, buscando mejorar el desempeño laboral entre los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

### 2. Recomendación 2 en base a la conclusión 2

Identificar y comprender los niveles de empatía de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada, y hacer más efectiva el desempeño laboral.

### 3. Recomendación 3 en base a la conclusión 3

Crear un fuerte sentido de autonomía, de esta manera los colaboradores administrativos de una Universidad Privada se sentirán más empoderados y tendrán más motivación e iniciativa, logrando un mejor desempeño laboral.

### 4. Recomendación 4 en base a la conclusión 4

Proponer la implementación de procesos de evaluación y mejora continua en los colaboradores administrativos de una Universidad Privada, con la finalidad de evaluar su desempeño laboral.

### 5. Recomendación 5 en base a la conclusión 5

Incrementar la remuneración económica de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada, sobre todo de los contratados, esto generará un mayor compromiso, resaltando las ganas de trabajar y conseguir objetivos, además mejorará el desempeño laboral.

6. Recomendación 6 en base a la conclusión 6

Establecer planes de acción en mejora del nivel de actitud de servicio hacia el cliente internos/externos, orientados a seguir mejorando en el servicio de calidad, mediante campañas que establezcan parámetros de atención que deberá ser impartido a los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

7. Recomendación 7 en base a la conclusión 7

Fortalecer los mecanismos de los procesos internos que comprende el clima organizacional para elevar el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

## BIBLIOGRAFÍA

- Barriga, R. (2016). Clima organizacional y desempeño docente en la universidad Jaime Bausate y Meza Jesús María - Lima, 2016. Obtenido de [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/5177/Barriga\\_rr.pdf](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/5177/Barriga_rr.pdf)
- Bizneo. (2019). Qué es el desempeño laboral y cómo medirlo. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/como-evaluar-desempeno-laboral/>
- Cabrera, R. (2019). Clima organizacional y Desempeño laboral de los docentes de educación primaria en una institución educativa. La Esperanza. 2019. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/34257/cabrera\\_dr.pdf](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/34257/cabrera_dr.pdf)
- Catalán, S. (2017). Qué es la motivación. Obtenido de <https://www.cipsiapsicologos.com/curiosidades/que-es-la-motivacion/>
- Coll, F. (2020). Productividad laboral. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/productividad-laboral.html>
- Editorial Etecé. (2021). Autonomía. Obtenido de <https://concepto.de/autonomia/>
- Editorial Etecé. (2021). Eficiencia. Obtenido de <https://concepto.de/eficiencia/>
- Ganga et al. (2016). Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión. Obtenido de <http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-hist%C3%B3ricos-y-conceptuales-para-la-reflexi%C3%B3n-por-francisco>
- Goicochea, D. (2018). El Clima Organizacional Y Su Relación Con El Desempeño Laboral Del Personal Del Área De Recursos Humanos De Un Outsourcing Internacional En El Año 2017. Obtenido de <http://repositorio.urp.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/URP/1653/Tesis%20Clima%20organizacional%20y%20desempe%C3%B1o%20laboral.pdf>
- ISOTools. (2016). Clima organizacional, el factor clave. Obtenido de <https://www.isotools.org/2016/03/07/clima-organizacional-factor-clave/>
- Lasluisa, L. (2016). Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa Capodelivery CIA LTDA. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/24329/1/CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20DESEMPE%C3%91O%20LABORAL%20EN%20LOS%20TRABAJADORES%20DE%20LA%20EMPRESA%20CAPOLIVERY.CIA.LTDA.pdf>

- Martínez, A. (2021). Definición de Eficacia. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/eficacia/>
- Orellana, P. (2019). Clima organizacional. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/clima-organizacional.html>
- Orellana, P. (2019). Motivación laboral. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/motivacion-laboral.html>
- Padilla, P. (2016). Historia de la evaluación del desempeño. Obtenido de <https://pedropadillaruiz.es/breve-historia-de-la-evaluacion-del-desempeno/>
- Pastor, A. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017. Obtenido de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3466/1/2018\\_Pastor-Guill%C3%A9n.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3466/1/2018_Pastor-Guill%C3%A9n.pdf)
- Peiró, R. (2021). Comunicación. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/comunicacion.html>
- Pérez, J. y Merino, M. (2019). Definición de desempeño. Obtenido de <https://definicion.de/desempeno/>
- Pérez, M. (2021). Definición de Habilidad. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/habilidad/>
- Rock Content. (2021). Qué es productividad en el trabajo y cómo medirla en tu empresa. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/productividad-en-el-trabajo/>
- Rodríguez, D. (2021). Definición de Autonomía. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/autonomia/>
- Rodríguez, L. (2017). El clima organizacional y el desempeño laboral como herramientas para el éxito empresarial. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16914/Rodr%C3%ADguezRozoLizethAlexandra2017.pdf>
- Sánchez, J. (2020). Eficacia. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/eficacia.html>
- Westreicher, G. (2020). Resultado. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/resultado.html>
- Yirda, A. (2021). Definición de Comunicación. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/comunicacion/>
- Yirda, A. (2021). Definición de Eficiencia. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/eficiencia/>



Zans, A. (2017). Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf>.



	<p><b>PE4.</b> ¿De qué manera se relaciona el nivel de cumplimiento de objetivos y el desempeño laboral en los colaboradores administrativos de una universidad privada?</p> <p><b>PE5.</b> ¿De qué manera se relaciona el nivel de motivación laboral y el desempeño laboral en los colaboradores administrativos de una universidad privada?</p> <p><b>PE6.</b> ¿De qué manera se relaciona el nivel de actitud de servicio hacia el cliente interno/externo y el desempeño laboral en los colaboradores administrativos de una universidad privada?</p>	<p><b>OE5.</b> Determinar la relación del nivel de motivación laboral y el desempeño laboral en los colaboradores administrativos de una universidad privada.</p> <p><b>OE6.</b> Determinar la relación del nivel de actitud de servicio hacia el cliente interno/externo y el desempeño laboral en los colaboradores administrativos de una universidad privada.</p>	<p><b>HE5.</b> El nivel de motivación laboral se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una universidad privada.</p> <p><b>HE6.</b> El nivel de actitud de servicio hacia el cliente interno/externo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una universidad privada.</p>		<p><b>Y3:</b> Nivel de eficacia en el desempeño laboral.</p> <p><b>Y4:</b> Nivel de logro de resultados.</p> <p><b>Y5:</b> Nivel de eficiencia en el desempeño laboral.</p> <p><b>Y6:</b> Nivel de optimización de recursos.</p>			
--	--	---	---	--	--	--	--	--

**Anexo 2 Instrumento de Recolección de Datos (Encuesta)**

**Objetivo:** Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad Privada.

PREGUNTAS	MA	A	I	D	TD
1. Considera adecuado el nivel de comunicación interpersonal, por parte del personal administrativo.					
2. Considera que puede mejorar el nivel de comunicación interpersonal, por parte del personal administrativo.					
3. Considera adecuado el nivel de empatía, por parte del personal administrativo.					
4. Considera que puede mejorar el nivel de empatía, por parte del personal administrativo.					
5. Considera adecuado el nivel de autonomía laboral, por parte del personal administrativo.					
6. Considera que puede mejorar el nivel de autonomía laboral, por parte del personal administrativo.					
7. Considera adecuado el nivel de cumplimiento de objetivos, por parte del personal administrativo.					
8. Considera que puede mejorar el nivel de cumplimiento de objetivos, por parte del personal administrativo.					
9. Considera adecuado el nivel de motivación laboral, por parte del personal administrativo.					
10. Considera que puede mejorar el nivel de motivación laboral, por parte del personal administrativo.					
11. Considera adecuado el nivel de actitud de servicio hacia el cliente interno/externo, por parte del personal administrativo.					
12. Considera que puede mejorar el nivel de actitud de servicio hacia el cliente interno/externo, por parte del personal administrativo.					

13. Considera adecuado el nivel de productividad laboral, por parte del personal administrativo.					
14. Considera que puede mejorar el nivel de productividad laboral, por parte del personal administrativo.					
15. Considera adecuado el grado de aporte de ideas innovadoras para la mejora del servicio, por parte del personal administrativo.					
16. Considera que puede mejorar el grado de aporte de ideas innovadoras para la mejora del servicio, por parte del personal administrativo.					
17. Considera adecuado el nivel de eficacia en el desempeño laboral, por parte del personal administrativo.					
18. Considera que puede mejorar el nivel de eficacia en el desempeño laboral, por parte del personal administrativo.					
19. Considera adecuado el nivel de logro de resultados, por parte del personal administrativo.					
20. Considera que puede mejorar el nivel de logro de resultados, por parte del personal administrativo.					
21. Considera adecuado el nivel de eficiencia en el desempeño laboral, por parte del personal administrativo.					
22. Considera que puede mejorar el nivel de eficiencia en el desempeño laboral, por parte del personal administrativo.					
23. Considera adecuado el nivel de optimización de recursos, por parte del personal administrativo.					
24. Considera que puede mejorar el nivel de optimización de recursos, por parte del personal administrativo.					