



1859



Universidad  
Nacional  
de Loja

## Universidad Nacional de Loja Facultad Jurídica, Social y Administrativa

### Maestría en Gestión del Talento Humano

# El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título  
de Magíster en Gestión del Talento Humano

**AUTOR:**

Lic. Yadira Soledad Patiño Calderón

**DIRECTOR:**

Ing. Vanessa Burneo Celi, Mg. Sc.

Loja - Ecuador  
2023

Loja, 05 de enero de 2023

Ing. Vanessa Burneo Celi, Mg. Sc.

**DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**CERTIFICO:**

Que he revisado y orientado todo el proceso de la elaboración del Trabajo de Titulación denominado **“El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja.”**, previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano, de la autoría de la estudiante **Yadira Soledad Patiño Calderón**, con cédula de identidad Nro. **1103819049**, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja para el efecto, autorizo la presentación del mismo para su respectiva sustentación y defensa.

Ing. Vanessa Burneo Celi, Mg. Sc.

**DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

### **Autoría**

Yo, **Yadira Soledad Patiño Calderón**, declaro ser autora del presente Trabajo de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi Trabajo de Titulación, en el Repositorio Digital Institucional - Biblioteca Virtual.

**Firma:** \_\_\_\_\_

**Cédula de Identidad:** 1103819049

**Fecha:** Loja, 05 de enero de 2023

**Correo electrónico:** flacasoledad@gmail.com

**Celular:** 0995755366

**Carta de autorización por parte de la autora para consulta, reproducción parcial o total, y publicación electrónica de texto completo, del Trabajo de Titulación.**

Yo, **Yadira Soledad Patiño Calderón**, declaro ser autora del Trabajo de Titulación denominado: **“El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja”**, como requisito para optar el título de Magíster en Gestión del Talento Humano, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja, para que con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenido la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 05 días del mes de enero del dos mil veinte y tres.

**Firma:** \_\_\_\_\_

**Autora:** Yadira Soledad Patiño Calderón

**Cédula:** 1103819049

**Dirección:** Av. de los Paltas y Jamaica

**Correo electrónico:** flacasoledad@gmail.com

**Celular:** 0995755366

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Director del Trabajo de Titulación:** Ing. Vanessa Burneo Celi, Mg. Sc.

## **Dedicatoria**

El presente Trabajo de Titulación se lo dedico primeramente a Dios por darme salud y fortaleza para alcanzar esta meta. A mis padres y tíos quienes siempre me brindaron su apoyo para culminar con éxito este reto y de manera especial a mis abuelitos a quienes llevo en mi corazón.

A mis hermanos que con su cariño me alentaron y motivaron para terminar con éxito esta meta.

***Yadira Soledad Patiño Calderón***

## **Agradecimiento**

A la prestigiosa Universidad Nacional de Loja, Facultad Jurídica Social y Administrativa, a la Maestría en Gestión del Talento Humano, por haberme permitido formarme en ella, a todos los docentes por guiarme y compartir sus conocimientos para ser una mejor profesional

A mi directora Ing. Vanessa Burneo Mg. Sc. por su orientación y paciencia durante este proceso y brindarme sus conocimientos, demostrando en todo momento su gran calidad humana, y poder cumplir con éxito el presente trabajo investigativo.

De igual manera al departamento de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja por el apoyo con la información brindada para la realización del Trabajo de Titulación.

Agradezco la colaboración y buena voluntad del personal administrativo, el cual me brindó la información que fue necesaria para el desarrollo del presente trabajo.

***Yadira Soledad Patiño Calderón***

## Índice de contenidos

<b>Portada</b> .....	i
<b>Certificación</b> .....	ii
<b>Autoría</b> ..	iii
<b>Carta de autorización</b> ..	iv
<b>Dedicatoria</b> .....	v
<b>Agradecimiento</b> .....	vi
<b>Índice de contenidos</b> .....	vii
Índice de tablas .....	viii
Índice de anexos .....	x
<b>1. Título</b> .....	1
<b>2. Resumen</b> .....	2
2.1. Abstract.....	3
<b>3. Introducción</b> .....	4
<b>4. Marco Teórico</b> .....	5
4.1. Antecedentes .....	5
4.2. Bases teóricas .....	6
4.2.1. Instituciones de Educación Superior .....	6
4.2.2. Contextualización de las Instituciones de Educación Superior.....	7
4.2.3. Historia.....	7
Misión.....	8
Visión .....	9
4.2.4. Valores Institucionales.....	9
4.3. Clima organizacional.....	9
4.3.1. Importancia del clima organizacional.....	11
4.3.2. Dimensiones del clima organizacional.....	11
4.3.2.1. Comunicación .....	13
4.3.2.2. Motivación .....	14
4.3.2.3. Liderazgo .....	14
4.3.2.4. Trabajo en Equipo.....	15
4.3.3. Factores del clima organizacional .....	16
4.3.3.1. Liderazgo .....	16
4.3.3.2. Toma de decisiones .....	16
4.3.3.3. Comunicación .....	17
4.3.3.4. Relaciones interpersonales.....	17
4.3.3.5. Motivación .....	17
4.3.4. Tipos del clima organizacional.....	17

4.3.5.	Clima organizacional en el sector público.....	18
4.4.	Desempeño Laboral.....	19
4.4.1.	Factores que influyen en el desempeño laboral .....	20
4.4.1.1.	Satisfacción del trabajador.....	20
4.4.1.2.	Autoestima .....	21
4.4.1.3.	Trabajo en equipo .....	21
4.4.1.4.	Capacitación para el trabajador .....	21
4.4.2.	Características de un buen desempeño laboral .....	21
4.4.3.	Dimensiones del desempeño laboral.....	21
4.4.3.1.	Calidad del Trabajo.....	22
4.4.3.2.	Responsabilidad.....	23
4.4.3.3.	Compromiso organizacional.....	24
4.4.3.4.	Liderazgo y trabajo en equipo.....	24
5.	<b>Metodología</b> .....	27
6.	<b>Resultados</b> .....	30
7.	<b>Discusión</b> .....	45
8.	<b>Conclusiones</b> .....	48
9.	<b>Recomendaciones</b> .....	49
10.	<b>Bibliografía</b> .....	50
11.	<b>Anexos</b> .....	56

### Índice de tablas

Tabla 1.	Dimensiones del clima organizacional.....	11
Tabla 2.	Dimensiones e indicadores del clima organizacional.....	12
Tabla 3.	Tipos de clima organizacional en el modelo de Likert .....	18
Tabla 4.	Dimensiones e indicadores de la variable Desempeño Laboral .....	22
Tabla 5.	Coeficiente de correlación de Spearman .....	29
Tabla 6.	Relación laboral que mantiene con la institución .....	30
Tabla 7.	Sexo del personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja.....	30
Tabla 8.	Frecuencia con que la información recibida por su jefe inmediato es la adecuada.31	
Tabla 9.	Frecuencia en la retroalimentación en su puesto de trabajo .....	31
Tabla 10.	Frecuencia con que los canales de comunicación formales son utilizados de manera eficiente. ....	31
Tabla 11.	Frecuencia con la que percibe respeto de sus superiores .....	32
Tabla 12.	Frecuencia con la que percibe cordialidad entre sus pares .....	32
Tabla 13.	Frecuencia con la cual la universidad considera su desarrollo profesional y personal32	



Tabla 14.	Frecuencia con que la universidad promueve su capacitación.....	33
Tabla 15.	Frecuencia con la que usted es consultado acerca de las decisiones tomadas dentro del departamento.....	33
Tabla 16.	Frecuencia con la que su jefe inmediato superior procura la unión del grupo ..	33
Tabla 17.	Frecuencia con la que su jefe inmediato es asertivo al resolver conflictos propios del departamento.....	34
Tabla 18.	Frecuencia con que los objetivos departamentales están claramente establecidos en el equipo. ....	34
Tabla 19.	Apoyo por parte del equipo de trabajo .....	34
Tabla 20.	Frecuencia con la que se intercambian ideas en el equipo .....	35
Tabla 21.	Frecuencia con la que el equipo de trabajo se orienta a solución de problemas.....	35
Tabla 22.	Frecuencia con que se complementa el talento y los conocimientos entre los integrantes del equipo.....	35
Tabla 23.	Frecuencia con la que va más allá de los requisitos exigidos para obtener un resultado mejor al realizar sus tareas. ....	36
Tabla 24.	Frecuencia con la que cumple los objetivos de su trabajo, demostrando iniciativa en la realización de actividades. ....	36
Tabla 25.	Frecuencia con la que establece un uso eficiente de los recursos que utiliza para alcanzar los objetivos y grandes resultados. ....	36
Tabla 26.	Frecuencia con la que mantiene a su jefe inmediato informando de su progreso en el trabajo. ....	37
Tabla 27.	Frecuencia con la que se le dificulta las tareas asignadas en su puesto de trabajo.....	37
Tabla 28.	Dificultad para cumplir con el horario asignado en su puesto de trabajo.....	37
Tabla 29.	Frecuencia con la que asume con responsabilidad las llamadas de atención de su jefe inmediato.....	38
Tabla 30.	Frecuencia con la que colabora con actividades extraordinarias a su función en su área de trabajo. ....	38
Tabla 31.	Frecuencia con la que aporta ideas para mejorar procesos de trabajo dentro de su área.....	39
Tabla 32.	Frecuencia con la que está preparado en la realización de las tareas encomendadas. ....	39
Tabla 33.	Frecuencia con la que participa en la toma de decisiones relacionado con las tareas que se realizan en el departamento.....	39
Tabla 34.	Frecuencia con la que resuelve de manera eficiente las dificultades en su área.....	40
Tabla 35.	Frecuencia con que informa y consulta oportunamente a su jefe inmediato sobre algunos cambios que los afectan.....	40
Tabla 36.	Frecuencia con la que responde de manera clara y oportuna dudas de sus compañeros. ....	40
Tabla 37.	Valoración y respeta las ideas de todo el equipo de trabajo.....	41
Tabla 38.	Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnova .....	41

Tabla 39.	Prueba de Rho de Spearman factor comunicación y variable desempeño laboral.....	41
Tabla 40.	Prueba de Rho de Spearman factor motivación y desempeño laboral .....	42
Tabla 41.	Prueba de Rho de Spearman factor liderazgo y desempeño laboral.....	42
Tabla 42.	Prueba de Rho de Spearman factor trabajo en equipo y la variable desempeño laboral.....	43
Tabla 43.	Prueba de Rho de Spearman clima organizacional y desempeño laboral.....	43

### **Índice de anexos**

Anexo 1.	Encuesta .....	56
Anexo 2.	Certificado del resumen .....	59

## **1. Título**

**El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja**

## 2. Resumen

El presente trabajo investigativo tuvo como objetivo general analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja en el año 2022, por lo tanto, se procedió a identificar los factores del clima organizacional que influyen en el desempeño laboral y se determinó la correlación existente.

La investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo de corte transversal, diseño no experimental, se estableció como tipo descriptiva inductiva, analítica y sintética. La técnica que se utilizó fue la encuesta aplicada a población objetivo que constituyen 299 personas de las cuales se tomó una muestra significativa de 136 personas. Como instrumento se utilizó preguntas basadas en el trabajo de Ana Adela López, denominado "Clima Organizacional y desempeño Laboral: propuesta metodológica para la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil" (López Neira, 2021).

Se elaboraron preguntas para identificar los factores del clima organizacional que influyen en el desempeño laboral, así se pudo determinar la relación existente entre clima organizacional y desempeño laboral del personal para ello se utilizó la prueba de Rho de Spearman factores comunicación, motivación, liderazgo y trabajo en equipo con la variable desempeño laboral; los resultados obtenidos reflejaron un nivel de correlación entre las variables, determinado de esta manera que el clima laboral si incide en el desempeño del personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja, por lo que se procedió a realizar algunas recomendaciones para las autoridades que vayan en beneficio de la institución.

### **Palabras clave**

Clima organizacional, desempeño laboral, comunicación, motivación, liderazgo y trabajo en equipo.

## **2.1. Abstract**

This investigative work's general objective was to analyze the incidence of the organizational climate on the work performance of the administrative employees of the Universidad Nacional de Loja in the year 2022, therefore, we proceeded to identify the factors of the organizational climate that influence the foretold staff's working performance, and the existing correlation.

The research was developed with a quantitative cross-sectional approach, non-experimental design, it was established as an inductive, analytical and synthetic descriptive type. The utilized technique was the survey, which was applied to the target population constituted by a total of 299 people, from which a significant sample of 136 people was taken. As an instrument, we used some questions based on the work of Ana Adela López, called "Organizational Climate and Labor Performance: methodological proposal for the Salesian Polytechnic University Guayaquil Headquarters" (López Neira, 2021).

Some questions were formulated to identify the factors of the organizational climate that influence work performance, so it was possible to determine the connection between the organizational climate and the work performance of the personnel. To do this, we used the Rho of Spearman test, communication, motivation, leadership and teamwork, with the work performance variable; The results obtained reflected a level of correlation between the variables, thus asserting that the organizational climate does affect the performance of the administrative staff of the Universidad Nacional de Loja, hence some recommendations were made for the University's authorities, recommendations that benefit the institution.

### **Keywords**

Organizational climate, job performance, communication, motivation, leadership and teamwork.

### **3. Introducción**

Según Brunet (1987), el clima organizacional es el ambiente laboral generado por las actitudes, comportamientos y criterios de cada colaborador y que están relacionados directamente con la productividad y satisfacción; por lo que las entidades buscan un clima organizacional adecuado para que sus colaboradores realicen de forma apropiada sus actividades, generando un buen desempeño laboral y obtener mejores resultados, cumplimiento de objetivos y metas planteadas a corto o largo plazo.

El presente trabajo de investigación desarrolla el estudio de la problemática del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja, donde se percibe que existen factores que afectan el buen desempeño laboral del personal administrativo, este estudio constituye un aporte para la institución, porque revela la situación actual de la institución, por ejemplo la falta de motivación, dato importante para que la institución pueda realizar una mejora continua.

Para el logro de los resultados de la presente investigación, como primer objetivo se identificó los factores del clima organizacional que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja, para ello se utilizó herramientas de recolección de información como la encuesta, lo que permitió obtener datos para su cumplimiento y con ello desarrollar el segundo objetivo de buscar la correlación existente entre la variable independiente Clima Organizacional y variable dependiente Desempeño Laboral.

La presente investigación, consta de una descripción teórica, identificando conceptos relacionados al tema de estudio, además se planteó la metodología a usar para la toma de datos y descripción de los resultados; es importante mencionar que se basó en el enfoque cuantitativo, tipo no experimental, de carácter descriptivo, ya que se abordó los principales indicadores tanto del clima organizacional como del desempeño laboral; así mismo la investigación se enfocó en el método inductivo, analítico y sintético, estos permitieron analizar los resultados obtenidos.

Así mismo se describió los resultados enlazados a los objetivos de la investigación, para finalmente realizar las conclusiones y recomendar a la Universidad Nacional de Loja aspectos necesarios y relevantes para mejorar el ambiente laboral y que el desempeño del personal de la Universidad sea eficiente.

## **4. Marco Teórico**

### **4.1. Antecedentes**

En el contexto internacional, en España, un estudio realizado por Chiang et al. (2010) titulado “Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral”, determina que los climas laborales positivos fomentan el logro de los objetivos empresariales, mientras que los climas laborales negativos conducen a la desvinculación de los empleados de las metas y objetivos de la empresa, al conflicto, a la ineficiencia y, en última instancia, a un desempeño deficiente en el trabajo. En este sentido, se evidencia el vínculo que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral; además, es importante considerar que el clima organizacional aporta conocimientos vitales para la comprensión de las relaciones de trabajo, así como para la calidad y eficacia de las acciones organizacionales.

En una investigación realizada en Paraguay por Díaz Morales (2021) nombrada “Clima Laboral en Empresas Públicas y Privadas de Asunción” buscó analizar el nivel de clima laboral que se vive en empresas públicas y privadas de la ciudad de Asunción, para esto tomó una muestra de 104 colaboradores de instituciones públicas y privadas, utilizando como instrumento de recolección de datos el cuestionario, se identificó los niveles de satisfacción general y los niveles de satisfacción laboral con diez factores identificados, se determinó la importancia de generar un clima organizacional favorable dentro de las organizaciones ya sean públicas o privadas por que influyen directamente en la productividad.

A nivel regional, en el caso de Colombia, los resultados de un artículo de revista elaborado por Pilligua Lucas y Arteaga Ureta (2019) y titulado “El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas, estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.”, buscó evaluar el clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de la empresa, para esto se estudió una población 87 trabajadores a partir de la aplicación de encuestas considerando factores de evaluación como comunicación, colaboración, liderazgo, carrera profesional, satisfacción y condiciones generales. Los resultados de este artículo exponen que las organizaciones siempre deben esforzarse por crear un ambiente de trabajo positivo para sus empleados porque tiene un impacto significativo en sus resultados, que están lógicamente relacionados con su nivel de productividad y producción. Esto es así independientemente de la industria a la que se dediquen, el tamaño de su organización, la actividad que realicen, el número de trabajadores que concentren e incluso los distintos departamentos que integren.

En Perú, una investigación denominada “Clima Organizacional y el Desempeño Laboral durante el Covid-19” de la Universidad Científica del Sur de Lima, realizada por Canales-Farah et al. (2021) quien en su investigación ejecutada buscó determinar cuál es la

relación del clima organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores del área de ventas Ferreyros S.A., durante el periodo de pandemia Covid-19, en su estudio tomó una población de 58 colaboradores del área comercial, se aplicó un cuestionario que representan las dos variables, clima organizacional y desempeño laboral. Los resultados de esta investigación permitieron evidenciar que existe una relación significativa entre clima organizacional y el desempeño laboral, a mejor clima laboral mayor desempeño laboral; y, que existe una relación alta entre liderazgo y el desempeño laboral, a mejor liderazgo mejores resultados del equipo de ventas.

En estudios realizados a nivel nacional se encontró a López Neira (2021) quien, en su investigación desarrollada en la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil, buscó determinar en qué medida el clima organizacional incide en el desempeño laboral del personal administrativo, para esto se estudió una muestra de 51 colaboradores de dicha Universidad. Se aplicó la técnica de la encuesta de forma electrónica, considerando como dimensiones del clima organizacional a la comunicación, motivación, liderazgo y trabajo en equipo; mientras que las dimensiones consideradas para el desempeño laboral fueron la calidad del trabajo, la responsabilidad, el compromiso organizacional y el liderazgo/trabajo en equipo. En esta investigación se encontró que todas las dimensiones del clima organizacional influyen directa y positivamente en el desempeño laboral del personal administrativo, por ello de acuerdo con los resultados obtenidos se determina que el clima organizacional influye directa y positivamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la UPS sede Guayaquil.

Por otro lado, se encontró un estudio realizado por Santamaría Robles (2020) denominado “Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.”, el cual tuvo como objetivo determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores, para esto se estudió toda la población de 106 personas; se aplicó un cuestionario para la medición de clima organizacional y desempeño laboral. Los resultados obtenidos permitieron describir, explicar y asociar las dos variables, se concluyó que el clima organizacional y sus dimensiones si incidieron en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.

## **4.2. Bases teóricas**

### **4.2.1. Instituciones de Educación Superior**

De acuerdo a lo estipulado en la Ley de Educación Superior, “la educación superior es condición indispensable para la construcción del derecho del buen vivir, en el marco de la interculturalidad, del respeto a la diversidad y la convivencia armónica con la naturaleza” (Asamblea Nacional, 2010, Art.9).



En este contexto, “el Estado proveerá los medios y recursos para las instituciones públicas que conforman el Sistema de Educación Superior” (Asamblea Nacional, 2010, Art.11).

#### **4.2.2. Contextualización de las Instituciones de Educación Superior**

Con base en lo estipulado por la Asamblea Nacional (LOES, 2010) las Instituciones de Educación Superior son:

- a) Las universidades, escuelas politécnicas públicas y particulares, debidamente evaluadas y acreditadas, conforme la presente Ley;
- b) Los institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos y de artes, tanto públicos como particulares debidamente evaluados y acreditados, conforme la presente Ley; y,
- c) Los conservatorios superiores, tanto públicos como particulares, debidamente evaluados y acreditados, conforme la presente Ley.

Los institutos y conservatorios superiores podrán tener la condición de superior universitario, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el reglamento a esta Ley y la normativa que para el efecto expida el Consejo de Educación Superior. (Art. 14)

Así por ejemplo, en la región Sur de Ecuador, se encuentra ubicada la Universidad Nacional de Loja, constituida como una institución de educación superior laica, autónoma, de derecho público, con personería jurídica y sin fines de lucro; de alta calidad académica y humanística que promueve educación de calidad mediante la puesta en práctica de valores, el buen desempeño de sus trabajadores y la oferta académica vigente (Universidad Nacional de Loja, 2021). Por ello, a continuación, se exponen los puntos más relevantes sobre la institución:

#### **4.2.3. Historia**

Con base al Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional de Loja (2020),

la misma, fue creada por Decreto el 31 de diciembre de 1859 por el Gobierno Federal dirigido por don Manuel Carrión Pinzano, disponiendo que adscritos al colegio “San Bernardo”, se impartan estudios de Jurisprudencia, Teología y Medicina, efectivizándose solamente los de Jurisprudencia. Posteriormente, el 13 de febrero de 1869, mediante Decreto Supremo del Dr. Gabriel García Moreno, se funda la Junta Universitaria de Derecho, que da a los estudiantes la posibilidad de concluir los

estudios en esta especialización. El 26 de diciembre de 1895, en la Revolución liberal, el General Eloy Alfaro, Jefe Supremo de la República, crea la Facultad de Jurisprudencia, adscrita al colegio "San Bernardo", y le autoriza para que otorgue a sus egresados los grados académicos.

El 9 de octubre de 1943, mediante Decreto Ejecutivo, expedido por el Dr. Carlos Alberto Arroyo del Río, Presidente Constitucional de la República del Ecuador, publicado en el Registro Oficial Nro. 948, de 27 de octubre de 1943, la Junta Universitaria de Loja, se la eleva a la categoría de Universidad, compuesta de las Facultades de Jurisprudencia y Ciencias Sociales, y de Ciencias; con lo cual este Centro de Estudios comenzó a recibir el mismo trato de otras universidades; quedando facultada para conferir Grados y Títulos que correspondan a las Facultades o Escuelas que actualmente la integran y a las que, de conformidad con la Ley, vaya estableciendo posteriormente. (pp. 8 - 9)

La Universidad Nacional de Loja, consciente de su rol social de coadyuvar a la solución de los problemas regionales y nacionales en el contexto universal, el 2 de mayo de 1990, tomó la decisión de impulsar la reforma académica institucional mediante la implementación del Sistema Académico Modular por Objetos de Transformación, SAMOT, que se fundamenta en la construcción-implementación de propuestas curriculares que, diseñadas desde las problemáticas de la realidad social, cultural, política, económica, ambiental; y, de las profesiones, se orientan a propiciar una educación emancipadora, es decir, la formación de profesionales capaces de desarrollar sus talentos y conocimientos en el transcurso de toda su vida, comprometidos con la solución de las necesidades básicas de la sociedad. (Universidad Nacional de Loja, 2011, p.10)

Según el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023 (2020) se establece la:

### **Misión**

Es misión de la Universidad Nacional de Loja la formación académica y profesional, con sólidas bases científicas y técnicas, pertinencia social y valores; la generación y aplicación de conocimientos científicos, tecnológicos y técnicos, que aporten al desarrollo integral del entorno y al avance de la ciencia; el fortalecimiento del pensamiento, la promoción, desarrollo y difusión de los saberes y culturas; y, la prestación de servicios especializados.

## **Visión**

La Universidad Nacional de Loja al 2030 lidera y desarrolla, con pertinencia, responsabilidad social y de manera articulada: la formación del talento humano con alto nivel académico-científico, sensibilidad y compromiso humanista; la investigación colaborativa por dominios científicos, tecnológicos e innovación; y, la vinculación con la sociedad, a través de proyectos de transferencia de conocimientos en correspondencia con los requerimientos del desarrollo local, regional, nacional y binacional; en el marco de un modelo de gestión institucional innovado y de mejora continua. (p. 73)

### **4.2.4. Valores Institucionales**

En el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023 de la Universidad Nacional de Loja, se expone que el accionar de la gestión institucional se sustenta en la internalización y puesta en práctica de los siguientes valores:

- Responsabilidad. Es la virtud de las personas naturales o jurídicas no solo de tomar una serie de decisiones de manera consciente, sino también de asumir las consecuencias que tengan las citadas decisiones y de responder de las mismas ante quien corresponda en cada momento.
- Honestidad. Se refiere a la cualidad con la cual se designa a aquella persona natural o jurídica que se muestra, tanto en su obrar como en su manera de pensar, como justa, recta e íntegra.
- Solidaridad. Sentimiento de unidad basado en metas o intereses comunes.
- Transparencia. Se refiere a la actitud y decisión de las personas naturales o jurídicas en promover acciones para dar a conocer su conducta positiva frente a las responsabilidades; en términos de gestión pública, implica transparentar y democratizar el libre acceso a la información, acompañado de procesos técnicos para la rendición de cuentas a los usuarios y a la ciudadanía en general, consiguiendo con ello credibilidad, confianza y reconocimiento social.

### **4.3. Clima organizacional**

El origen del “clima organizacional fue introducido por Gellerman en 1960 en la psicología industrial/organizacional” (López Neira, 2021). Existen diferentes contextualizaciones del clima organizacional sin tener un consenso, pero si cierta similitud en sus acepciones.

El clima organizacional son las apreciaciones del ambiente laboral determinado por los comportamientos, actitudes y criterios personales de los colaboradores y están relacionados directamente con la satisfacción y la productividad, que influye en el cumplimiento de objetivos de las organizaciones (Brunet, 1987).

Charry Condor (2018), manifiesta que el clima organizacional “Es el constructo intangible que se relaciona a la percepción que poseen los trabajadores sobre su entorno laboral. Es el tono emocional interno de los empleados de la entidad con respecto a distintos factores en un momento dado” (p. 28).

El entorno en el que se desarrolla el trabajo diario a nivel humano y físico se conoce como clima laboral, lo que influye en la satisfacción de los empleados y a su vez afecta la productividad. Tiene relación con el "saber hacer " del director, así como con la forma en que cada uno actúa e interactúa con los demás, con la empresa para la que trabaja, con las herramientas que utiliza y con sus propias actividades individuales (Peña Rivas, 2018).

De igual forma, se considera al clima organizacional como la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la institución, ya que influyen de una manera muy significativa en su comportamiento dentro de la entidad con relación a los procesos que se ejecuten. De esa manera, el clima organizacional es propicio cuando satisface las necesidades personales de los trabajadores dentro de la institución y mejora su estado anímico. En cambio, no es favorable cuando produce aquella sensación de frustración porque los trabajadores no pueden satisfacer sus necesidades, en otras palabras, “el clima organizacional y la motivación de las personas influyen y se retroalimentan entre sí de una manera considerable” (Chiavenato, 2009).

El clima organizacional hace referencia a la percepción del entorno laboral de la organización en la que trabajan los empleados, que está influenciada tanto por factores organizacionales como personales (Daza Corredor et al., 2021); por lo tanto, repercute en las motivaciones y comportamientos de los miembros de una organización, sus orígenes se encuentran en la sociología, donde la idea de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la significación del ser humano en su rol de trabajador a través de la participación en un sistema social (Iglesias Armenteros y Torres Esperón, 2018).

El clima organizacional es el ambiente de trabajo generado por las personas que conforman un grupo de trabajo incluye el espacio físico donde se desarrollan sus actividades, incluyen factores como la motivación, comunicación, liderazgo y las recompensas.

#### 4.3.1. *Importancia del clima organizacional*

El Clima organización es un tema importante para las organizaciones, que orienta su gestión en la mejora continua, su importancia reside en la necesidad de contar con un ambiente de trabajo ameno, tranquilo, que permita la socialización entre empleados y gerentes, así como el apoyo de los supervisores a los empleados para el desempeño de sus funciones (Pedraza Melo, 2018).

La importancia del clima organizacional se deriva del hecho de que el comportamiento de un trabajador depende de sus percepciones de los factores organizacionales, como el tamaño de la organización, los canales de comunicación, los estilos de liderazgo, entre otros, y no solo de los factores organizacionales existentes. Sin embargo, en gran parte, estas percepciones que los empleados y directivos construyen de la empresa a la que pertenecen pueden depender de interacciones y actividades, además de otras experiencias de los miembros con la organización (Guevara Pazmiño, 2018).

El Clima organizacional es de gran importancia en las organizaciones, un ambiente agradable entre el equipo de trabajo, genera un mejor desempeño laboral para el cumplimiento de objetivos.

#### 4.3.2. *Dimensiones del clima organizacional*

Las dimensiones del clima organizacional son susceptibles de ser medidas, en otras palabras, son aquellas características en una organización que influyen en el comportamiento de los individuos (Sandoval-Caraveo, 2004).

**Tabla 1. *Dimensiones del clima organizacional***

<b>Autor</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Características</b>
Likert	Métodos de mando	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.</li></ul>
	Características de las fuerzas motivacionales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procedimientos para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.</li></ul>
	Características de los procesos de comunicación	<ul style="list-style-type: none"><li>• La naturaleza y manera de ejercer los tipos de comunicación en la empresa.</li></ul>
Likert	Características de los procesos de influencia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización</li></ul>
	Características de los procesos de planificación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forma en que se establecen el sistema de fijación de objetivos</li></ul>
	Características de los procesos de control	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ejercicio y la distribución del control entre la organización</li></ul>
	Objetivos de rendimiento	<ul style="list-style-type: none"><li>• La planificación y formación</li></ul>

<b>Autor</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Características</b>
Litwin y Stringer	Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.</li> </ul>
	Responsabilidad individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón</li> </ul>
	Remuneración	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho</li> </ul>
Litwin y Stringer	Riesgos y toma de decisiones	Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo
	Apoyo	Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo
	Tolerancia al conflicto	Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones
Pritchard y Karasick	Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas</li> </ul>
	Tolerancia al conflicto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humano</li> </ul>
	Relaciones sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización</li> </ul>
	Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización</li> </ul>
	Remuneración	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forma en que se remunera a los trabajadores</li> </ul>
	Rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relación que existe entre la remuneración y el trabajo</li> </ul>
	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados</li> </ul>
	Estatus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diferencias jerárquicas (superiores/subordinados)</li> </ul>
	Flexibilidad e innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas</li> </ul>
	Centralización de la toma de decisiones	Delegación del proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos
	Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo de la dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo</li> </ul>
Bowers y Taylor	Autonomía Individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización</li> </ul>
	Grado de estructura que impone el puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores</li> </ul>
	Tipo de recompensa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción</li> </ul>
	Consideración, agradecimiento y apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estímulo y apoyo que un empleado recibe de su superior</li> </ul>

*Nota.* Tomado de Sandoval Caraveo (2004).

En la siguiente tabla se exponen las dimensiones con sus respectivos indicadores de la variable Clima organizacional:

**Tabla 2. Dimensiones e indicadores del clima organizacional**

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Clima Organizacional	Comunicación	Comunicación interna Vías de comunicación
	Motivación	Estima Autorrealización

Variable	Dimensiones	Indicadores
Clima Organizacional	Liderazgo	Participación Cohesión del grupo Manejo de conflictos
	Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales

Nota. Tomado de López Neira (2021).

#### 4.3.2.1. Comunicación

Es la transferencia de información a través de símbolos comunes los que pueden ser verbales o no verbales, es decir es el flujo de información y significados de una persona a otra, así como la relación entre personas a través de ideas y hechos. La comunicación es un proceso donde los individuos comparten sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos, que involucra al menos a dos personas, la que envía y la que recibe el mensaje. La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información (Chiavenato, 2009).

**Comunicación Interna.** Son aquellas acciones de comunicación que se realizan en las instituciones y que están dirigidas a públicos internos; entiende las estrategias y programas de comunicación utilizando una variedad de medios y canales y se define por las relaciones que se pueden establecer entre las personas que integran la organización, y su principal objetivo debe ser integrar, comprometer y movilizar la opinión interna en apoyo de los fines institucionales (Oyarvide-Ramírez et al., 2017).

En este sentido la comunicación interna se considera como actos de los colaboradores, para transmitir información coherente, adecuada y estratégica, con la finalidad de fomentar una buena relación con los distintos departamentos que forman parte de la organización, generando un buen ambiente de trabajo por ende un mejor desempeño laboral.

Así mismo la comunicación interna debe fluir en todas las direcciones en los diferentes ámbitos de las organizaciones de tal forma que todo el personal tenga claras las directrices y responsabilidades asignadas. Por otra parte, deben contar con los medios necesarios para comunicar la información importante a los niveles superiores.

**Vías Comunicación.** Para que en una organización exista una buena comunicación interna o externa es importante contar con vías de comunicación adecuadas que ayuden al flujo de información de calidad (oportuna, clara, etc.) necesaria tanto a lo interno como a lo externo de la organización, entre las vías de comunicación más utilizadas en las organizaciones son los oficios, el correo electrónico, chats de WhatsApp, telegram y las reuniones virtuales, lo que favorece a una mejor relación entre el personal de los diferentes niveles, así también con los clientes, proveedores.

#### **4.3.2.2. Motivación**

Es el estado de ánimo de las personas que les permite realizar una determinada actividad, desarrollando sus capacidades al máximo para el cumplimiento de un objetivo, para satisfacer expectativas, necesidades y objetivos personales o de grupo (Chiavenato, 2009).

La motivación es un impulso que mueve a las personas a realizar diferentes actividades y persistir en ellas hasta su culminación. Es decir, lo que le da energía y dirección a la conducta, comportamiento para conseguir las metas.

**Estima.** Se refiere a factores internos como respeto por uno mismo, autonomía y logro; y factores externos de la estima como estatus, reconocimiento y atención (Ñaña Baquerizo, 2017).

**Autorrealización.** Según Maslow (1991) la autorrealización parte desde las necesidades básicas del ser humano, consiste en reconocerse a sí mismo, valorarse y desarrollar al máximo sus capacidades, para satisfacer las necesidades y cumplir con los objetivos que permitirá alcanzar la felicidad.

Es decir, es la satisfacción de haber alcanzado y cumplido las metas propuestas y que forman parte del desarrollo del individuo.

#### **4.3.2.3. Liderazgo**

El liderazgo se lo define como la capacidad de influir en el comportamiento de una o más personas y encaminarlos al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esta influencia puede tener su origen en una fuente formal, como el cargo de gerente en una organización, debido a que los cargos en el poder ejecutivo van acompañados de un cierto nivel de autoridad formal, puesto que un individuo sólo asume una posición de liderazgo como resultado de su cargo dentro de la organización. Sin embargo, no todos los líderes son también directores, ni todos los directores son líderes por eso; no es un hecho que los gerentes de una organización puedan liderar de manera efectiva solo porque se les otorgan ciertos derechos formales (Amaru Maximiano, 2009).

En este sentido el liderazgo es considerado como una influencia y motivación en los demás, transforma a las personas o grupos. Así como la capacidad que tiene una persona para motivar, organizar, dirigir, y llevar a cabo actividades para lograr los objetivos y metas planteadas en la organización.

**Participación.** Se refiere a la toma conjunta de decisiones, es decir, en realidad los subordinados comparten con su superior inmediato un grado significativo de poder de decisión; pero, para que funcione, los asuntos en que intervienen los empleados deben ser relevantes para sus intereses de modo que se motiven, los trabajadores deben tener la



competencia y conocimientos para hacer contribuciones útiles y todas las partes involucradas deben confiar y gozar de confianza entre sí (Robbins & Judge, 2009).

**Cohesión de grupo.** Es el grado en que sus miembros están unidos y motivados para permanecer y trabajar en el grupo y lograr una mejor productividad. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser parte de ellos, sea calificado algo positivo y los integrantes se sientan cautivados por el grupo. En los grupos se puede establecer dos tipos de cohesión: la cohesión social se refiere a los lazos de afinidad interpersonal que ligan a los integrantes del grupo y la cohesión para la tarea se relaciona con la forma en que las habilidades y aptitudes del grupo se conjugan para permitir un desempeño adecuado (Márquez et al., 2010).

La cohesión de grupo se considera como la fuerza, el alcance, la unión interpersonal que existe entre los participantes de un determinado grupo, lo que permite que estos participen fácilmente y permanezcan motivados para lograr de forma efectiva los objetivos de la organización.

**Manejo de conflictos.** El manejo de conflictos se refiere a la mejora de las relaciones entre las partes en conflicto de modo que puedan llegar a un acuerdo por ellas mismas; este proceso es llevado a cabo por un consultor, el cual es un tercero capacitado e imparcial que trata de facilitar la solución de un problema por medio de la comunicación y el análisis, auxiliado por el conocimiento de manejo de conflictos (Robbins & Judge, 2009).

El manejo de conflictos es una habilidad que permite confrontar de manera constructiva los conflictos con otras personas, limitando los aspectos negativos e incrementando los positivos para disminuir la tensión entre los implicados y alcanzar un acuerdo apropiado. Es decir, busca las mejores estrategias para prevenir las tensiones y convertir las relaciones de conflicto en relaciones más colaborativas y de confianza para una convivencia pacífica, equitativa dentro de la organización.

#### **4.3.2.4. Trabajo en Equipo**

El trabajo en equipo significa hacer un esfuerzo colectivo para lograr un objetivo común, lo cual, es fundamental para cualquier organización que busque un beneficio económico o la satisfacción del cliente (Quezada-Rodríguez et al., 2020).

Para Durán Asencio (2018) el trabajo en equipo es:

Aquel colectivo de personas capaces de interactuar unas con otras, de ser conscientes de la personalidad de las otras, con sus aspectos positivos y negativos, y de percibirse a sí mismos y a los demás como integrantes de una unidad. El trabajo que producen será, por tanto, muy superior en cantidad y calidad al que resultaría de la simple suma del trabajo individual de sus miembros. (p.7)

**Relaciones Interpersonales.** Es la interacción recíproca entre dos o más personas, basadas en sentimientos, emociones, intereses o actividades, es decir los individuos deben sentirse cómodos trabajando con otros, de tal forma que mejoran la relación de trabajo y sea esta más eficiente facilitando así el cumplimiento de los objetivos, dentro de su lugar de trabajo (Ramírez Wong, 2019).

#### **4.3.3. Factores del clima organizacional**

Existen algunos factores que juegan un papel en el clima laboral que son importantes para cualquier organización, la percepción que los empleados tengan de su lugar de trabajo, sin duda, estará relacionada con su nivel de confianza, estabilidad, trabajo en equipo y unidad con sus compañeros de trabajo, dependiendo ya sea que esta percepción fuera positiva o negativa, esto tendrá un impacto en la productividad de la empresa (Pilligua Lucas y Arteaga Ureta, 2019).

Al momento de abordar la conceptualización de los factores que influyen en el clima organizacional, según Melo Zamata (2018) los factores que influyen y determinan el ambiente de trabajo de una organización están compuestos tanto por factores internos como externos, estos factores son esenciales para el éxito de una organización porque influyen en el comportamiento de sus empleados, como es el caso del liderazgo, la toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación, todo lo cual se describe a continuación:

##### **4.3.3.1. Liderazgo**

Para Koontz et al. (2012) el liderazgo es “un aspecto importante y una influencia positiva, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo” (p. 413).

El éxito de una organización depende principalmente del tipo de liderazgo, es el líder el que guía para el cumplimiento de objetivos, el papel principal de un líder es el de influir en los individuos a su cargo para tratar de cumplir los objetivos establecidos, el tipo de liderazgo tiene un fuerte impacto en el clima organizacional.

##### **4.3.3.2. Toma de decisiones**

Es el proceso en el cual se debe elegir entre varias opciones, muchas de ellas de gran importancia para el cumplimiento de objetivos o resolución de un problema dentro de la organización.

#### **4.3.3.3. Comunicación**

Juega un papel importante en el desarrollo de las organizaciones, es la trasmisión de información entre una o varias personas de forma adecuada. La comunicación es el intercambio de ideas, opiniones, emociones entre dos o más personas. Se considera que una buena comunicación permite a los miembros de una organización cumplir de una mejor manera los objetivos planteados.

#### **4.3.3.4. Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales son las interacciones recíprocas entre dos o más personas, es la capacidad que tienen las personas para comunicarse diariamente con sus semejantes, puede ser compañeros de trabajo, amigos, entre otros. Las relaciones interpersonales agradables reducen la intimidación y permiten un cambio de orientación hacia los objetivos del grupo.

#### **4.3.3.5. Motivación**

La motivación en el lugar de trabajo puede entenderse como el resultado de la interacción de una organización con un individuo para desarrollar componentes que estimulen y animen a un empleado a lograr una meta. Es el deseo que distingue a cada persona de esforzarse por alcanzar las metas organizacionales teniendo en cuenta la necesidad de satisfacer sus propias necesidades (Peña Rivas y Villón Perero, 2017).

Al mismo tiempo para Puma y Estrada (2020) la motivación es un factor trascendente que incide directamente en el compromiso organizacional, permite que los empleados se identifiquen con su empleador, se apropien de sus metas y objetivos, se pongan la camiseta mientras realizan sus actividades diarias, dando como resultado empleados comprometidos en su trabajo y cumpla de forma adecuada sus funciones.

#### **4.3.4. *Tipos del clima organizacional***

El clima organizacional es el ambiente que se percibe dentro de una organización, el que se puede verse afectado por la motivación, actitudes, liderazgo entre otras. Existen algunos tipos de clima organizacional que influyen en el desenvolvimiento y productividad de los empleados dentro de la organización, los que se detallan a continuación:

**Tabla 3. Tipos de clima organizacional en el modelo de Likert**

Tipo de Clima Organizacional	Características
Clima Autoritario-Explotador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La dirección no posee confianza en sus empleados.</li> <li>• Se caracteriza por usar amenazas, intimidaciones y ocasionalmente se otorga recompensas o incentivos.</li> <li>• Las decisiones y objetivos que se toman dentro de la entidad únicamente son establecidas por los funcionarios de la alta gerencia.</li> <li>• La comunicación solamente existe en forma de directrices e instrucciones que son específicas. Las comunicaciones son verticales.</li> </ul>
Clima Autoritario-Paternalista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe confianza entre la dirección y sus subordinados.</li> <li>• Se utilizan las recompensas y castigos como fuente de motivación para los servidores.</li> <li>• La mayor parte de las decisiones la toman los funcionarios de la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores.</li> <li>• Predominan las comunicaciones y forma de control descendentes sobre ascendentes.</li> </ul>
Clima Participativo Consultivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe confianza entre supervisores y subordinados.</li> <li>• Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima utilizando recompensas y castigos sólo ocasionalmente.</li> <li>• Se permite a los empleados tomar decisiones específicas.</li> <li>• La comunicación es descendente, lo que significa que el control se delega de arriba hacia abajo.</li> </ul>
Clima de Participación en Grupos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plena confianza en los empleados por parte de la dirección.</li> <li>• La motivación de los empleados se deriva de su participación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento.</li> <li>• En la toma de decisiones puede participar toda la organización.</li> <li>• Comunicación ascendente-descendente y lateral.</li> </ul>

*Nota.* Tomado de Rodríguez (2016).

#### **4.3.5. Clima organizacional en el sector público**

Según la Ley Orgánica del Sector Público (LOSEP, 2020), establece que:

El sector público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación. (Art.2)

En este contexto, en el sector público como en el privado se debe propiciar a que haya un buen clima organizacional, en donde sus trabajadores se sientan a gusto y con la motivación para realizar sus tareas cotidianas.

El clima organizacional en el sector público es el conjunto de percepciones basadas en las emociones que los empleados pueden demostrar mientras realizan sus trabajos, es necesario analizar estos aspectos situacionales para comprender el

comportamiento humano, la estructura y los procesos organizacionales existentes. (González Vásquez et al., 2021).

Partiendo de estas perspectivas, se puede manifestar que las instituciones se enfrentan consecutivamente a cambios, ejecutados por estar expuestas a diversos elementos competitivos que hace un factor complejo de manejar a la administración de las personas al interior de la institución, por tal motivo, para hacer manejable esto es necesario plantear una relación y equilibrio positivo entre los objetivos, metas, planes, programas y el personal que conforma la entidad, para sobrellevar las actividades de la mejor manera bajo un buen clima organizacional (González Vásquez et al., 2021).

Los trabajadores dentro de la institución están determinados como un componente sólido debido a las habilidades, entusiasmo, dedicación con la que ejecutan cada una de sus labores en sus puestos de trabajo; estas variables ocasionan un efecto favorable en los resultados que puedan existir garantizando una mayor eficacia y eficiencia generando una mayor productividad, ya que si los servidores presentan actitudes positivas gracias a la existencia de un buen clima organizacional, ellos pueden rendir de una forma activa y satisfactoria. De esta forma, los trabajadores puedan efectuar sus actividades de una manera más dinámica, para lo cual la institución debe contar con factores internos sólidos como: la cultura, comunicación, respeto y liderazgo (González Vásquez et al., 2021).

#### **4.4. Desempeño Laboral**

El desempeño laboral es un sistema orientado a incrementar la efectividad y el éxito de las organizaciones, en base a las siguientes dimensiones como: el desempeño de la tarea basada en el conocimiento que directa o indirectamente contribuyen a los resultados de la organización; el comportamiento, son hechos que se dan de forma voluntaria y benefician al empleado y al desempeño en sus actividades las que son importantes para lograr los resultados deseados por la organización (Bautista Cuello et al., 2020).

El desempeño laboral, según Chiavenato (2009) es el comportamiento del trabajador encaminado a cumplir efectivamente los objetivos planteados.

De igual forma para Penachi Valle (2019) el desempeño laboral es el rendimiento que cada empleado demuestra en sus actividades diarias, y se considera un mecanismo a través del cual los empleados demuestran sus habilidades laborales, conocimientos, experiencias, cualidades personales y lo más importante los valores que contribuyan al cumplimiento de objetivos y metas de la organización.

Así mismo, el desempeño laboral, es la capacidad de una persona para producir, cumplir, desarrollar y terminar una tarea en el menor tiempo posible, con menor esfuerzo y con mayor calidad, siendo eficientes y eficaces en el cumplimiento de tareas (Chagray Ameri et al., 2020).

El desempeño laboral describe la forma en como un empleado desarrolla sus actitudes, aptitudes, habilidades, destrezas, y conocimientos aplicados para cumplir cada actividad o tarea que tiene bajo su responsabilidad para el cumplimiento de objetivos de la entidad.

#### **4.4.1. Factores que influyen en el desempeño laboral**

Los factores que están relacionados e impactan directamente en el desempeño de los empleados son la satisfacción de los empleados, la autoestima, el trabajo en equipo y la capacitación relacionada con el trabajo, deben ser tomados en cuenta por las organizaciones para brindar un buen servicio a sus clientes (Santamaría Robles, 2020).

##### **4.4.1.1. Satisfacción del trabajador**

Para Simbron-Espejo y Sanabria-Boudri (2020) es el resultado de variedad de comportamientos que muestran los empleados en relación con su salario, supervisión, reconocimiento y oportunidades de ascenso (entre otros), relacionados a otros factores como la edad, la salud, las relaciones familiares, el estatus social, la recreación y otras actividades laborales, políticas y organizaciones sociales.

La satisfacción laboral es el conjunto de comportamientos generales de una persona hacia su trabajo. Posibilidad de que un empleado pueda tener realización personal si trabaja en un ambiente agradable, sus esfuerzos son reconocidos por sus superiores y se le anima a seguir mejorando a través de promociones u otro tipo de incentivos (Pilligua Lucas y Arteaga Ureta, 2019).

Por lo tanto, la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes, comportamientos generales desarrolladas por un empleado hacia su trabajo. De seguro el empleado que dentro de la organización se sienta en un ambiente agradable, que sus superiores reconozcan su trabajo y que lo incentiven a seguir mejorando mediante ascensos, capacitaciones u otro tipo de motivaciones, generará satisfacción personal. Por tanto la satisfacción laboral está directamente relacionada al buen trato de parte de los jefes inmediatos, al salario adecuado, el reconocimiento y la motivación (Sánchez Trujillo y García Vargas, 2017).

En definitiva, la satisfacción en el lugar de trabajo es el conjunto de sentimientos positivos o negativos que tiene un empleado sobre su trabajo y que se manifiestan en su comportamiento (Santamaría Robles, 2020).

#### **4.4.1.2. Autoestima**

La autoestima es la confianza que se tiene de nuestras propias capacidades para gobernar las circunstancias y así conseguir los objetivos que se quiere alcanzar. Saber que somos valiosos, creer que podemos hacer bien las cosas esto implica respeto a ti mismo y enseñarles a los demás a hacerlo (Gomá, 2018).

#### **4.4.1.3. Trabajo en equipo**

Se refiere a un número de personas que forma un grupo y comparte sus conocimientos, habilidades y destrezas para lograr el desarrollo de actividades orientadas al cumplimiento de determinados objetivos dentro de la organización (Ander-Egg, 2009).

#### **4.4.1.4. Capacitación para el trabajador**

Se entiende como la intensidad, dirección y persistencia que uno aplica para lograr una meta; en lo que respecta a la dinámica empresarial, este elemento proporciona la base para el rendimiento y determina si una tarea se completa o no (Santamaría Robles, 2020).

### **4.4.2. Características de un buen desempeño laboral**

Como característica de un buen desempeño laboral, se hace énfasis en:

- Su carácter formal y proceso continuo hacen del desempeño laboral un reflejo de la producción y el éxito de la institución.
- Evaluación continua o retroalimentación, tanto a la administración y al empleado sobre lo que hace, cómo se hace y de qué manera podría mejorarse (Sumba-Bustamante et al., 2022).

### **4.4.3. Dimensiones del desempeño laboral**

En la siguiente tabla se exponen las dimensiones con sus respectivos indicadores de la variable Desempeño Laboral:

**Tabla 4. Dimensiones e indicadores de la variable Desempeño Laboral**

Variable	Dimensiones	Indicadores
Desempeño Laboral	Calidad del trabajo	Actitud positiva Recursos
	Responsabilidad	Eficiencia Inteligencia emocional
	Compromiso organizacional	Involucramiento
	Liderazgo y trabajo en equipo	Liderazgo participativo Colaboración

Nota. Tomado de López Neira (2021).

#### 4.4.3.1. Calidad del Trabajo

El término "calidad de vida laboral" (CVL) o "calidad de vida en el trabajo" (CVT) se refiere a la percepción que tienen los empleados de su nivel de satisfacción o insatisfacción con el ambiente de trabajo. Esta percepción conduce a una evaluación del nivel de bienestar y desarrollo de los recursos humanos que estas condiciones producen y, cuando es negativa, impacta en la capacidad de la empresa para operar de la mejor manera (Cruz Velasco, 2018).

La Calidad de vida en el trabajo (CVL) se entiende como un proceso dinámico y continuo que permite el desarrollo integral del colaborador, en el que se articulan aspectos objetivos y subjetivos e intervienen aspectos ambientales, culturales, educativos y sociales (Zambrano y Matabanchoy, 2021).

Hoy en día, la calidad del trabajo del empleado y el apoyo del ambiente de trabajo son muy importantes, por lo que la presencia de supervisores con buenas habilidades de comunicación hace que el lugar de trabajo sea mucho más agradable, lo que a su vez facilita el reclutamiento. y retener empleados calificados. Además, crear un lugar de trabajo agradable parece una buena razón financiera (Robbins & Judge, 2009).

**Actitud Positiva.** La clave para tratar los trastornos psicológicos es adoptar una actitud positiva ya que favorece el desarrollo de mecanismos de afrontamiento y patrones de pensamiento y conducta positivos, como la gratitud, que permite hacer sentir más felices y mejores con nosotros mismos (Barreda Oliver, 2020).

La actitud es la esencia que diferencia a los individuos que se esfuerzan por ver casi todo de forma positiva y mantener un enorme optimismo, a pesar de las dificultades presentadas en su entorno.

**Recursos.** Los recursos son aquellos elementos disponibles de la organización para resolver una necesidad o llevar a cabo una actividad, Amaru Maximiano (2009) menciona que las personas son el principal recurso de las organizaciones, en esencia son grupos de



personas que utilizan recursos: materiales, como espacio, instalaciones, máquinas, muebles y equipos, e intangibles, como el tiempo y los conocimientos.

#### **4.4.3.2. Responsabilidad**

La responsabilidad es la sensación de ser cada uno su propio jefe, no tener la necesidad de estar preguntando todas las decisiones, poseer claros conocimientos sobre sus actividades (Vera Campuzano y Suárez Caiche, 2018).

La responsabilidad es la respuesta optimista a la obligación contraída, la actitud asumida frente a los resultados del trabajo, implica ser capaz de responder a otros sobre una actividad delegada (Rodríguez-Marulanda y Lechuga-Cardozo, 2019).

**Eficiencia.** Expresión que evalúa la capacidad o eficacia del desempeño de un sistema o sujeto económico para lograr una meta específica utilizando la menor cantidad de recursos posible (Rojas et al., 2018).

En términos básicos, se refiere a "hacer las cosas más rápido y mejor", o cómo se trabaja. Ser más eficaz y productivo puede mejorar la satisfacción laboral, aumentar la responsabilidad en el trabajo y, al final, aumentar los salarios. Una vez que haya tomado su decisión, es hora de considerar cómo va a llevarla a cabo. Puede haber diferentes formas de realizar una tarea, y cada método tiene ventajas y desventajas (Federación de Enseñanza, 2021).

Es la expresión que se utiliza para medir la capacidad o eficacia de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de objetivos específicos minimizando el uso de recursos (Calvo Rojas et al., 2018).

**Inteligencia Emocional.** La inteligencia emocional se considera como la habilidad de entender, usar, aceptar y administrar conscientemente nuestras propias emociones, considerando su importancia en todas las decisiones y pasos de nuestra vida, permiten una comunicación efectiva con otros individuos, superar problemas y cumplir objetivos (Arrabal Martín, 2018).

Goleman (2017) menciona que la inteligencia emocional permite que las personas sean conscientes de sus emociones, así como comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que experimentamos en el trabajo, potencia las capacidades para trabajar en colaboración y adoptar una actitud empática y social que dará más oportunidades de crecimiento personal.

#### 4.4.3.3. Compromiso organizacional

El compromiso organizacional son los niveles de afinidad o apego del trabajador ante el empleador, es fundamental para determinar si los empleados permanecerán por más tiempo y lo harán con la pasión necesaria para alcanzar las metas establecidas (Salvador Moreno, 2019).

Según Robbins & Judge (2009) el compromiso organizacional se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Asimismo, estos autores sugieren que el compromiso organizacional tiene tres componentes distintos:

1. **Compromiso afectivo:** Carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores.
2. **Compromiso para continuar:** Valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla. Una trabajadora quizá se comprometa con su empleador porque éste le paga bien y ella siente que su familia se vería perjudicada si renunciara.
3. **Compromiso normativo:** Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas. Por ejemplo, un empleado que encabeza con fervor una iniciativa nueva tal vez permanezca en la empresa porque sienta que “la dejaría mal parada” si se fuera.

**Involucramiento.** Ñaña Baquerizo (2017) define al involucramiento como el grado de participación de un individuo para el cumplimiento de actividades en su puesto de trabajo, desarrollando sus capacidades para obtener buenos resultados para la organización.

De esta forma involucrar a los miembros del equipo es una estrategia efectiva para promover un mejor ambiente de trabajo, así como para asegurar la mejora continua en los procesos internos de trabajo (Amozorrutia y Gómez Tagle, 2014). En este sentido, el involucramiento se entiende como la intervención de los miembros de un grupo de trabajo que con participación y adecuada promueven un buen ambiente de trabajo, para el desarrollo de sus actividades.

#### 4.4.3.4. Liderazgo y trabajo en equipo

**Liderazgo.** El acto de influir con éxito en otros a través del trabajo en equipo para motivarlos a trabajar hacia sus objetivos se conoce como liderazgo (Aguirre León et al., 2017).

El liderazgo es la capacidad que una persona tiene para influir, motivar, guiar, y dirigir un grupo de personas con la finalidad de cumplir objetivos y metas de una organización. El tipo de liderazgo será diferente para las organizaciones, dependerá de la cultura, misión, visión y objetivos.

**Trabajo en equipo.** Se conoce como trabajo en equipo a un método estructurado de trabajo que implica motivación, participación, comunicación y liderazgo y que se utiliza para lograr objetivos. Es fundamental que los equipos de trabajo sean autónomos para comprender claramente sus deberes y responsabilidades, capaces de comunicarse entre sí y con el exterior, y motivados para adaptarse a los cambios que la empresa o el entorno puedan requerir (Treviño et al., 2017).

El trabajo conjunto pretende ser un modelo de gestión que permita demostrar resultados de manera eficaz y eficiente; si un equipo es funcional, se convierte en un modelo a imitar y, en última instancia, se conecta con un liderazgo positivo; de lo contrario, el equipo conseguirá los resultados pero a lo largo del tiempo (Ayoví-Caicedo, 2019).

El trabajo en equipo es un proceso conformado por un grupo de personas, que intercambian conocimientos, ideas y experiencias donde cada integrante conoce sus tareas y responsabilidades, permitiéndoles trabajar de forma conjunta y poder cumplir metas y objetivos en común.

**Liderazgo participativo.** El liderazgo democrático, también conocido como liderazgo participativo, se enfoca en involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delegar autoridad y utilizar la retroalimentación como herramienta para guiar y corregir errores. Como resultado, es capaz de fomentar un mayor compromiso organizacional (Villalva y Fierro, 2017).

El liderazgo participativo involucra a los empleados en la toma de decisiones y la autoridad delegada, fomentando la motivación y participación en el cumplimiento de metas y objetivos (Koontz et al., 2012).

El liderazgo participativo está relacionado directamente con la teoría de liderazgo *situacional* puesto que este modelo se centra en los seguidores. Esta teoría supone que, si el seguidor es incapaz y no está dispuesto a realizar una tarea, el líder necesita darle instrucciones claras y específicas; si los seguidores son incapaces pero están dispuestos el líder necesita desplegar mucha orientación a la tarea para compensar su falta de habilidad, y mucha orientación a la relación para hacer que ellos “compren los deseos del líder”; si los seguidores son capaces y no están dispuestos, el líder necesita utilizar un estilo participativo

y de apoyo; y si el empleado es tanto capaz como dispuesto, el líder no necesita hacer mucho (Robbins & Judge, 2009).

**Colaboración.** La colaboración significa compartir conocimientos y aprendizaje con otros (tanto dentro como fuera de la misma organización) para lograr los objetivos finales importantes de la organización. Es un proceso mediante el cual las personas que ven varios aspectos de un problema pueden explorar constructivamente sus diferencias y buscar soluciones que van más allá de su propia visión estrecha de lo que es posible. Para colaborar es necesario poseer habilidades como la comunicación efectiva, la toma de decisiones, la capacidad de reconocer puntos de vista diferentes al propio, la coordinación de actividades y el compromiso personal para lograr un objetivo común, tanto de colaboradores como de líderes (Amozorrutia et al., 2014).

La colaboración ocurre cuando dos o más personas trabajan juntas hacia una meta compartida que beneficia al equipo o empresa. La colaboración en el trabajo requiere habilidades interpersonales y de comunicación para compartir conocimientos y estrategias para llegar a un objetivo.

## **5. Metodología**

Para el desarrollo de la investigación se hizo uso de métodos y técnicas, los cuales, se encuentran respaldados por las teorías de: Sánchez Sánchez, (2015); Hernández Sampieri et al., (2014); Arias, (2012); Baena Paz, (2017); Gallardo Echenique,(2017), Anderson et al., (2008); empleadas para el logro de los objetivos propuestos en la investigación, de esta manera, se explica el procedimiento que se utilizó para obtener, ordenar y analizar los datos colectados, por lo tanto, se garantiza la validez y rigor científico en los resultados obtenidos durante el proceso de estudio y análisis, asimismo, cabe recalcar que la metodología está conformada por el área de estudio, procedimiento y procesamiento de análisis de datos.

### **Área de estudio**

La presente investigación se la realizó con el personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja: siendo esta una institución de educación superior laica, autónoma, de derecho público, con personería jurídica y sin fines de lucro, de modalidad presencial y a distancia, cuenta con 5 facultades, Facultad Agropecuaria y de Recursos Naturales Renovables, Facultad de Energía, las Industrias y los Recursos Naturales no Renovables, Facultad de Educación, el Arte y la Comunicación, Facultad Jurídica Social y Administrativa, Facultad de la Salud Humana; y la Unidad de Educación a Distancia y en Línea.

Se encuentra ubicada al Sur del Ecuador, en la ciudad y provincia de Loja, en la ciudadela la Argelia, latitud -4.036257334944696 y longitud de -79.20290705841872.

### **Procedimiento**

Para el cumplimiento de los objetivos planteados en la presente investigación se utilizó los siguientes componentes: el enfoque metodológico, tipo de diseño, alcance, métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos y población de estudio.

Enfoque metodológico: La presente investigación es de enfoque cuantitativa, cuyo objetivo fue observar el comportamiento de las dos variables, del Clima Organizacional y Desempeño Laboral; para ello se tomó en consideración información obtenida de las encuestas realizadas al personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja.

Tipo de diseño. El diseño de la investigación fue no experimental debido a que no se manipuló las variables de estudio, tanto del clima organizacional como las del desempeño laboral.

Alcance de la investigación. La investigación realizada fue de carácter descriptivo, ya que se abordó los principales indicadores tanto del clima organizacional como del desempeño laboral y cumplió con el objetivo de buscar la correlación existente entre la variable independiente Clima Organizacional y variable dependiente Desempeño Laboral. El alcance de la investigación fue de corte transversal ya que los datos fueron obtenidos por única vez en su entorno mediante las encuestas aplicadas al personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja.

Así mismo, para el desarrollo investigativo fue indispensable utilizar los métodos como el deductivo, analítico y sintético.

Método deductivo.

Permitió conocer mediante los resultados de las encuestas de manera más detallada y específica las debilidades que se presentan en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja y a su vez determinar la incidencia que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

Método analítico

Facilitó un estudio más efectivo de las bases teóricas generales sobre clima organizacional y desempeño laboral. Así mismo, una vez obtenida la información de las encuestas, este método permitió examinar e interpretar los resultados con relación a las variables en estudio.

Método sintético

Se aplicó este método a fin de extraer los hallazgos de mayor relevancia en la investigación y a partir de ello establecer las conclusiones, recomendaciones.

Técnicas e instrumentos

La encuesta fue el instrumento utilizado para medir el comportamiento de las variables, mediante la escala de Likert, en donde: 1 es Nunca, 2 es Casi nunca, 3 es Algunas veces, 4 es Casi siempre y 5 es Siempre; se aplicó mediante un cuestionario previamente diseñado en Google formularios y enviado a las personas que pertenecen al personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja. Obteniendo así los datos de cada una de las dimensiones estudiadas. Las preguntas de la encuesta se basan en el trabajo de Ana Adela López, denominado "Clima Organizacional y desempeño Laboral: propuesta metodológica para la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil" (López Neira, 2021).

## Población

La población objetivo fue el personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja está conformado por un total de 299 personas, a las cuales se envió la encuesta, teniendo la participación de 136 personas, que es una muestra significativa para realizar el trabajo investigativo.

## Procesamiento y análisis de datos

En este apartado se detalla el procedimiento y análisis de datos, con base a los objetivos de la investigación:

- Para el análisis de los datos a nivel descriptivo se realizó a través del SPSS versión 28, para ello primero se realizó la prueba de normalidad de Kolmogorov, debido a que la muestra es mayor a 50 elementos; para determinar la correlación entre los factores y las dos variables se utilizó el coeficiente de correlación de Rho Spearman, datos que fueron presentados en tablas de frecuencia.

Formula de correlación de Spearman

$$r_s = 1 - \frac{6\sum d_i^2}{n(n^2-1)}$$

Siendo:

n= la cantidad de elementos que se clasifican

$x_i$ = el rango de elementos i con respecto a una variable

$y_i$ = el rango de sujetos i con respecto a una segunda variable

$d_i = x_i - y_i$

**Tabla 5. Coeficiente de correlación de Spearman**

Rho	Grado de relación
0	Relación nula
± 0.000... - 0.19...	Relación muy baja
± 0.200... - 0.39...	Relación baja
± 0.400... - 0.59...	Relación moderada
± 0.600... - 0.79...	Relación alta
± 0.800... - 0.99...	Relación muy alta
± 1...	Alta

*Nota:* La relación puede ser directa (+) o indirecta (-)

*Nota.* Tomado de Hernández Sampieri et al., (2014).

## 6. Resultados

### Resultados descriptivos

La población encuestada está conformada por el personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja.

### Datos Sociodemográficos

**Tabla 6. Relación laboral que mantiene con la institución**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Nombramiento	96	70,6	70,6	70,6
	Contrato ocasional	27	19,9	19,9	90,4
	Servicios profesionales	13	9,6	9,6	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

El personal administrativo de la UNL en su mayoría tiene nombramiento, y en menor cantidad contrato ocasional y servicios profesionales, es decir que la mayor parte del personal administrativo mantiene estabilidad laboral.

**Tabla 7. Sexo del personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Masculino	60	44,1	44,1	44,1
	Femenino	76	55,9	55,9	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

Según los resultados obtenidos de las encuestas se pudo determinar que el personal administrativo de la UNL en su mayoría son de sexo femenino, lo que indica que los puestos administrativos están manejados por mujeres, siendo estas las responsables de los diferentes procesos; sin dejar de lado al género masculino que ocupa un porcentaje menor en el desempeño de estos cargos.



## Datos descriptivos de las preguntas

### Variable Clima Organizacional

**Tabla 8. Frecuencia con que la información recibida por su jefe inmediato es la adecuada.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	5	3,7	3,7	3,7
	Casi siempre	34	25,0	25,0	28,7
	Siempre	97	71,3	71,3	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

Del total del personal administrativo de la UNL encuestado, en su mayoría indican que siempre reciben la información adecuada por parte de su jefe inmediato y un porcentaje mínimo considera que solamente algunas veces la información es la adecuada, lo que indica que la información fluye en los departamentos evitando dificultades en los procesos y se realicen de manera adecuada.

**Tabla 9. Frecuencia en la retroalimentación en su puesto de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	1,5	1,5	1,5
	Algunas Veces	21	15,4	15,4	16,9
	Casi siempre	55	40,4	40,4	57,4
	Siempre	58	42,6	42,6	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

Una parte del personal administrativo de la UNL señala que siempre recibe retroalimentación en su puesto de trabajo de forma frecuente y un mínimo porcentaje considera que casi nunca existe retroalimentación, esto es bueno para evitar inconvenientes en corto y mediano plazo.

**Tabla 10. Frecuencia con que los canales de comunicación formales son utilizados de manera eficiente.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	0,7	0,7	0,7
	Algunas Veces	17	12,5	12,5	13,2
	Casi siempre	55	40,4	40,4	53,7
	Siempre	63	46,3	46,3	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

El personal administrativo de la UNL encuestado en su mayoría afirma que siempre los canales de comunicación formales son utilizados de manera eficaz, en un mínimo porcentaje indican que casi nunca; lo cual señala que la comunicación formal es apropiada en la institución.

**Tabla 11. Frecuencia con la que percibe respeto de sus superiores**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	0,7	0,7	0,7
	Algunas Veces	5	3,7	3,7	4,4
	Casi siempre	18	13,2	13,2	17,6
	Siempre	112	82,4	82,4	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

La mayoría del personal administrativo de la UNL afirman que siempre existe el respeto de sus superiores y un mínimo porcentaje responde que casi nunca, resultado positivo ya que el respeto genera confianza en el personal.

**Tabla 12. Frecuencia con la que percibe cordialidad entre sus pares**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	0,7	0,7	0,7
	Casi nunca	2	1,5	1,5	2,2
	Algunas Veces	8	5,9	5,9	8,1
	Casi siempre	36	26,5	26,5	34,6
	Siempre	89	65,4	65,4	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

Una gran parte del personal administrativo de la UNL señala que siempre existe cordialidad entre sus pares, y un mínimo porcentaje señala que nunca percibe cordialidad entre sus pares, lo que indica que se desarrollan las diferentes actividades en un ambiente adecuado dentro de las áreas de trabajo, esto es importante en el momento que se produzcan dificultades o posibles conflictos.

**Tabla 13. Frecuencia con la cual la universidad considera su desarrollo profesional y personal**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	3,7	3,7	3,7
	Casi nunca	14	10,3	10,3	14,0
	Algunas Veces	35	25,7	25,7	39,7
	Casi siempre	43	31,6	31,6	71,3
	Siempre	39	28,7	28,7	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

Una parte del personal administrativo de la UNL afirma que casi siempre la universidad considera su desarrollo profesional y personal, un mínimo porcentaje señala que nunca, estos resultados demuestran que a la institución le falta ese compromiso con todo su personal, independientemente del área o cargo en el que se desempeñen.

**Tabla 14. Frecuencia con que la universidad promueve su capacitación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	5,9	5,9	5,9
	Casi nunca	25	18,4	18,4	24,3
	Algunas Veces	42	30,9	30,9	55,1
	Casi siempre	38	27,9	27,9	83,1
	Siempre	23	16,9	16,9	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

Del personal administrativo de la UNL encuestado en su mayoría afirma que algunas veces la universidad promueve su capacitación y un mínimo porcentaje cree que nunca, este resultado permite identificar que la universidad no se preocupa por promover capacitación del personal.

**Tabla 15. Frecuencia con la que usted es consultado acerca de las decisiones tomadas dentro del departamento**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	3,7	3,7	3,7
	Casi nunca	6	4,4	4,4	8,1
	Algunas Veces	29	21,3	21,3	29,4
	Casi siempre	42	30,9	30,9	60,3
	Siempre	54	39,7	39,7	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

Aproximadamente la mitad del personal administrativo de la UNL considera que siempre son consultados de las decisiones tomadas dentro del departamento y en un mínimo porcentaje responde que nunca es tomado en consideración en la toma de decisiones, esto refleja que en algunos departamentos se tiene un buen líder.

**Tabla 16. Frecuencia con la que su jefe inmediato superior procura la unión del grupo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	4	2,9	2,9	2,9
	Algunas Veces	8	5,9	5,9	8,8
	Casi siempre	26	19,1	19,1	27,9
	Siempre	98	72,1	72,1	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

La mayoría del personal administrativo de la UNL afirma que siempre su jefe inmediato superior procura la unión del grupo y un mínimo porcentaje considera que casi nunca, estos resultados indican que el líder de grupo siempre busca mantener un buen ambiente entre sus miembros.

**Tabla 17. Frecuencia con la que su jefe inmediato es asertivo al resolver conflictos propios del departamento**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Nunca	2	1,5	1,5	1,5
	Casi nunca	2	1,5	1,5	2,9
	Algunas Veces	10	7,4	7,4	10,3
	Casi siempre	40	29,4	29,4	39,7
	Siempre	82	60,3	60,3	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

La mayoría del personal administrativo de la UNL indica que siempre su jefe inmediato es asertivo al resolver conflictos propios del departamento y un mínimo de personas responde que nunca, resultado que indica que el jefe inmediato superior realiza una gestión adecuada para resolver los conflictos propios de cada departamento.

**Tabla 18. Frecuencia con que los objetivos departamentales están claramente establecidos en el equipo.**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Nunca	1	0,7	0,7	0,7
	Casi nunca	1	0,7	0,7	1,5
	Algunas Veces	14	10,3	10,3	11,8
	Casi siempre	40	29,4	29,4	41,2
	Siempre	80	58,8	58,8	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

La mayoría del personal administrativo de la UNL señala que siempre los objetivos departamentales están claramente establecidos en el equipo y un porcentaje bajo considera que nunca, resultado favorable porque permite al departamento obtener buenos resultados.

**Tabla 19. Apoyo por parte del equipo de trabajo**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Nunca	1	0,7	0,7	0,7
	Casi nunca	2	1,5	1,5	2,2
	Algunas Veces	15	11,0	11,0	13,2
	Casi siempre	36	26,5	26,5	39,7
	Siempre	82	60,3	60,3	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

La mayoría del personal administrativo de la UNL indica que siempre siente el apoyo del equipo de trabajo, y un mínimo porcentaje considera que nunca, esto es muy beneficioso ya que permite que el personal se siente más comprometido y cumpla con los objetivos.

**Tabla 20. Frecuencia con la que se intercambian ideas en el equipo**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Nunca	1	0,7	0,7	0,7
	Casi nunca	6	4,4	4,4	5,1
	Algunas Veces	13	9,6	9,6	14,7
	Casi siempre	39	28,7	28,7	43,4
	Siempre	77	56,6	56,6	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

Una gran parte del personal administrativo de la UNL indica que siempre se hace presente el intercambio de ideas en el equipo y un porcentaje mínimo cree que nunca, este resultado indica que el jefe inmediato considera y respeta las opiniones de los miembros del equipo.

**Tabla 21. Frecuencia con la que el equipo de trabajo se orienta a solución de problemas**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Casi nunca	5	3,7	3,7	3,7
	Algunas Veces	15	11,0	11,0	14,7
	Casi siempre	37	27,2	27,2	41,9
	Siempre	79	58,1	58,1	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

Un gran porcentaje del personal administrativo de la UNL señala que siempre el equipo de trabajo se orienta a la solución de problemas y un porcentaje bajo responde que casi nunca, este resultado demuestra que los miembros del equipo tratan de solucionar los problemas que se les presenten de forma consensuada dentro de su área.

**Tabla 22. Frecuencia con que se complementa el talento y los conocimientos entre los integrantes del equipo.**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Nunca	4	2,9	2,9	2,9
	Casi nunca	2	1,5	1,5	4,4
	Algunas Veces	14	10,3	10,3	14,7
	Casi siempre	45	33,1	33,1	47,8
	Siempre	71	52,2	52,2	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

La mayor parte del personal administrativo de la UNL manifiesta que siempre los integrantes del equipo complementan el talento y los conocimientos, en un mínimo porcentaje considera que nunca, esto refleja que el personal administrativo combina de forma adecuada sus conocimientos y sus habilidades para incrementar el rendimiento entre los miembros del equipo.

### Variable Desempeño Laboral

**Tabla 23. Frecuencia con la que va más allá de los requisitos exigidos para obtener un resultado mejor al realizar sus tareas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	0,7	0,7	0,7
	Algunas veces	13	9,6	9,6	10,3
	Casi siempre	39	28,7	28,7	39,0
	Siempre	83	61,0	61,0	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

En su mayoría el personal administrativo de la UNL señala que siempre van más allá de los requisitos exigidos para obtener un mejor resultado al realizar sus tareas; en un porcentaje menor se evidencia que nunca, este resultado demuestra que si hay compromiso por parte del personal.

**Tabla 24. Frecuencia con la que cumple los objetivos de su trabajo, demostrando iniciativa en la realización de actividades.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	3	2,2	2,2	2,2
	Casi siempre	42	30,9	30,9	33,1
	Siempre	91	66,9	66,9	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

El personal administrativo de la UNL en su mayoría señala que siempre cumplen con los objetivos de su trabajo y un mínimo porcentaje considera que algunas veces, demostrando iniciativa en la ejecución de actividades, un resultado positivo como área.

**Tabla 25. Frecuencia con la que establece un uso eficiente de los recursos que utiliza para alcanzar los objetivos y grandes resultados.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	3	2,2	2,2	2,2
	Algunas veces	2	1,5	1,5	3,7
	Casi siempre	43	31,6	31,6	35,3
	Siempre	88	64,7	64,7	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

La mayoría del personal administrativo de la UNL indican que siempre utilizan los recursos brindados de manera eficiente y un mínimo porcentaje señala que casi nunca, resultado que demuestra que los recursos brindados por la institución se usan de forma adecuada para alcanzar los objetivos y obtener buenos resultados.

**Tabla 26. Frecuencia con la que mantiene a su jefe inmediato informando de su progreso en el trabajo.**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Algunas veces	8	5,9	5,9	5,9
	Casi siempre	35	25,7	25,7	31,6
	Siempre	93	68,4	68,4	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

Un porcentaje alto del personal administrativo de la UNL señala que siempre mantienen a su jefe inmediato informado de su progreso en el trabajo y un porcentaje mínimo indica que algunas veces.

**Tabla 27. Frecuencia con la que se le dificulta las tareas asignadas en su puesto de trabajo.**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Nunca	24	17,6	17,6	17,6
	Casi nunca	54	39,7	39,7	57,4
	Algunas veces	33	24,3	24,3	81,6
	Casi siempre	11	8,1	8,1	89,7
	Siempre	14	10,3	10,3	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

Del personal administrativo de la UNL encuestado un porcentaje alto considera que casi nunca se les ha presentado dificultades para cumplir con las tareas asignadas en su puesto de trabajo y un porcentaje menor señala que casi siempre tiene dificultades para cumplir las tareas, esto demuestra que hay personal que tiene bien definidas sus funciones y que pueden cumplir con las tareas asignadas.

**Tabla 28. Dificultad para cumplir con el horario asignado en su puesto de trabajo.**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Nunca	54	39,7	39,7	39,7
	Casi nunca	43	31,6	31,6	71,3
	Algunas veces	13	9,6	9,6	80,9
	Casi siempre	10	7,4	7,4	88,2
	Siempre	16	11,8	11,8	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

Un porcentaje considerable del personal administrativo de la UNL indica que nunca se les dificulta cumplir con el horario asignado en su puesto de trabajo y un mínimo porcentaje indica que casi siempre, resultado positivo para lograr el cumplimiento de los objetivos a corto plazo.

**Tabla 29. Frecuencia con la que asume con responsabilidad las llamadas de atención de su jefe inmediato.**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Nunca	10	7,4	7,4	7,4
	Casi nunca	11	8,1	8,1	15,4
	Algunas veces	8	5,9	5,9	21,3
	Casi siempre	23	16,9	16,9	38,2
	Siempre	84	61,8	61,8	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

Gran parte del personal administrativo de la UNL indica que siempre cumple con responsabilidad las llamadas de atención de su jefe inmediato y en un mínimo porcentaje indica que algunas veces asumen con responsabilidad las llamadas de atención, resultado positivo para conservar un ambiente de orden, respeto y cumplimiento de obligaciones dentro del área y asumir con profesionalismo cuando se presente un evento de esta naturaleza.

**Tabla 30. Frecuencia con la que colabora con actividades extraordinarias a su función en su área de trabajo.**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Nunca	1	0,7	0,7	0,7
	Casi nunca	2	1,5	1,5	2,2
	Algunas veces	17	12,5	12,5	14,7
	Casi siempre	39	28,7	28,7	43,4
	Siempre	77	56,6	56,6	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

La mayoría del personal administrativo de la UNL menciona que siempre colabora con actividades extraordinarias a su función en su área de trabajo y un porcentaje mínimo contesta que nunca colabora con actividades extraordinarias, esto demuestra que la mayor parte del personal se siente comprometido en cumplir más allá de sus funciones.



**Tabla 31. Frecuencia con la que aporta ideas para mejorar procesos de trabajo dentro de su área.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	0,7	0,7	0,7
	Casi nunca	2	1,5	1,5	2,2
	Algunas veces	16	11,8	11,8	14,0
	Casi siempre	45	33,1	33,1	47,1
	Siempre	72	52,9	52,9	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

La mayoría del personal administrativo de la UNL señala que siempre aporta ideas para mejorar procesos de trabajo dentro de su área, y un pequeño porcentaje contesta que nunca, lo que demuestran que el jefe inmediato respeta y toma en consideración las opiniones del personal a su cargo.

**Tabla 32. Frecuencia con la que está preparado en la realización de las tareas encomendadas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	0,7	0,7	0,7
	Algunas veces	1	0,7	0,7	1,5
	Casi siempre	44	32,4	32,4	33,8
	Siempre	90	66,2	66,2	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

Casi todo el personal administrativo de la UNL indica que siempre, están preparados para realizar las tareas encomendadas y un mínimo porcentaje indica que casi nunca, estos resultados demuestran que el personal cuenta con habilidades y destrezas para desempeñar sus tareas.

**Tabla 33. Frecuencia con la que participa en la toma de decisiones relacionado con las tareas que se realizan en el departamento.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	1,5	1,5	1,5
	Casi nunca	8	5,9	5,9	7,4
	Algunas veces	18	13,2	13,2	20,6
	Casi siempre	57	41,9	41,9	62,5
	Siempre	51	37,5	37,5	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

Una gran parte del personal administrativo de la UNL señala que casi siempre, participan en la toma de decisiones relacionadas con las tareas que se realizan en el departamento, y un porcentaje pequeño indica que nunca, resultados positivos ya que se evidencia que el jefe del área lleva una administración democrática.

**Tabla 34. Frecuencia con la que resuelve de manera eficiente las dificultades en su área.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	0,7	0,7	0,7
	Casi nunca	3	2,2	2,2	2,9
	Algunas veces	7	5,1	5,1	8,1
	Casi siempre	58	42,6	42,6	50,7
	Siempre	67	49,3	49,3	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

Del personal administrativo de la UNL encuestado un porcentaje alto indica que siempre se resuelve de manera eficiente las dificultades en su área, y un porcentaje mínimo considera que nunca, este resultado demuestra el profesionalismo con el que cuenta el personal para solucionar problemas dentro de su área de trabajo.

**Tabla 35. Frecuencia con que informa y consulta oportunamente a su jefe inmediato sobre algunos cambios que los afectan.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	7	5,1	5,1	5,1
	Algunas veces	11	8,1	8,1	13,2
	Casi siempre	40	29,4	29,4	42,6
	Siempre	78	57,4	57,4	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

La mayoría del personal administrativo de la UNL indica que siempre informan y consultan oportunamente a su jefe inmediato sobre los cambios que los afectan y un porcentaje mínimo considera que casi nunca, resultado positivo porque demuestra el grado de confianza que existe entre los colaboradores y su jefe inmediato.

**Tabla 36. Frecuencia con la que responde de manera clara y oportuna dudas de sus compañeros.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	0,7	0,7	0,7
	Casi nunca	1	0,7	0,7	1,5
	Algunas veces	4	2,9	2,9	4,4
	Casi siempre	42	30,9	30,9	35,3
	Siempre	88	64,7	64,7	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

La mayoría del personal administrativo de la UNL indica que siempre responde de manera clara y oportuna dudas de sus compañeros y un porcentaje pequeño señala que nunca, resultado positivo porque demuestra que existe un alto nivel de compañerismo.

**Tabla 37. Valoración y respeta las ideas de todo el equipo de trabajo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	0,7	0,7	0,7
	Algunas veces	7	5,1	5,1	5,9
	Casi siempre	30	22,1	22,1	27,9
	Siempre	98	72,1	72,1	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

Un porcentaje alto del personal administrativo de la UNL encuestado señala que siempre se valora y respeta las ideas de los miembros del equipo de trabajo y en un mínimo porcentaje considera que casi nunca, estos resultados son favorables ya que demuestran que se valoran y respetan las ideas que cada miembro.

### **Factores del clima organizacional que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la universidad nacional de Loja.**

**Tabla 38. Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov**

Kolmogorov-Smirnov			
Variables	Estadístico	gl	Sig.
Clima Organizacional	0,15	136	0
Desempeño Laboral	0,11	136	0

Fuente: Datos tomados de la encuesta estructura y aplicada al personal administrativo de la UNL (2022).

Los datos de la tabla 38, muestran la prueba de normalidad de las variables en estudio, que mediante la prueba de Kolmogorov – Smirnov, la que se usa cuando la muestra es mayor a 50 elementos y que para el presente estudio da como resultado 0,000 de grado de significancia que es menor a 0,05, por lo que se concluyó que no tiene una distribución normal por tanto se aplicó una estadística no paramétrica, utilizando para ello el coeficiente de Rho de Spearman, para determinar la relación entre los factores de la variable clima organizacional con la variable desempeño laboral.

**Tabla 39. Prueba de Rho de Spearman factor comunicación y variable desempeño laboral**

			Comunicación	Desempeño
Rho de Spearman	Comunicación	Coeficiente de correlación	1,000	,580**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	136	136
	Desempeño	Coeficiente de correlación	,580**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	136	136

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

*Nota.* Datos tomados de la Prueba de Rho Spearman realizada a las dos variables

Con base a la información proporcionada en la tabla 39, se explica que se utiliza el rango de Rho de Spearman que según Hernández Sampieri et al.(2014), es una medida de correlación para variables a un nivel de medición ordinal utiliza para medir escalas de tipo Likert, en lo que se evidencia la correlación entre el factor comunicación y la variable dependiente desempeño laboral debido a la prueba de Rho que se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,580, así mismo, conforme al baremo de interpretación se evidencia que el factor comunicación tiene relación con la variable desempeño laboral, con un grado de correlación moderado ya que esta entre 0,400 a 0,599; además existe entre el factor de comunicación y la variable desempeño laboral un grado de significancia de 0,000 entonces al ser el sig.  $0,00 < 0,05$  si existe relación entre el factor y la variable.

**Tabla 40. Prueba de Rho de Spearman factor motivación y desempeño laboral**

			Motivación	Desempeño
Rho de Spearman	Motivación	Coeficiente de correlación	1,000	,379**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	136	136
	Desempeño	Coeficiente de correlación	,379**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	136	136

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

*Nota.* Datos tomados de la Prueba de Rho Spearman realizada a las dos variables

La tabla 40 indica la prueba de Rho de Spearman, entre el factor motivación y la variable dependiente desempeño laboral, dando como resultado un coeficiente de correlación de 0,379, en base al baremo de interpretación se evidencia que el factor motivación tiene relación con la variable desempeño laboral y un grado de correlación baja ya que esta entre 0,200 a 0,399; además se determina que el factor motivación y la variable desempeño laboral tiene un grado de significancia de 0,000 entonces al ser el sig.  $0,00 < 0,05$  si existe relación.

**Tabla 41. Prueba de Rho de Spearman factor liderazgo y desempeño laboral**

			Liderazgo	Desempeño
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,517**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	136	136
	Desempeño	Coeficiente de correlación	,517**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	136	136

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

*Nota.* Datos tomados de la Prueba de Rho Spearman realizada a las dos variables

La prueba de Rho de Spearman factor liderazgo y desempeño laboral según se indica en la tabla 41 se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,517, conforme al baremo de interpretación se evidencia que el factor liderazgo tiene relación con la variable desempeño laboral y un grado de correlación moderada ya que esta entre 0,400 a 0,599; de igual forma existe entre el factor liderazgo y la variable desempeño laboral un grado de significancia de 0,000 entonces al ser el sig.  $0,00 < 0,05$  si existe relación.

**Tabla 42. Prueba de Rho de Spearman factor trabajo en equipo y la variable desempeño laboral**

			Trabajo en equipo	Desempeño
Rho de Spearman	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	1,000	,424**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	136	136
	Desempeño	Coefficiente de correlación	,424**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	136	136

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

*Nota.* Datos tomados de la Prueba de Rho Spearman realizada a las dos variables

La prueba de Rho de Spearman factor trabajo en equipo y la variable desempeño laboral de acuerdo con la tabla 42 da como resultado un coeficiente de correlación de 0,424, conforme al baremo de interpretación se evidencia que el factor trabajo en equipo tiene relación con la variable desempeño laboral y un grado de correlación moderada ya que esta entre 0,400 a 0,599; al mismo tiempo entre el factor trabajo en equipo y la variable desempeño laboral existe un grado de significancia de 0,000 entonces al ser el sig.  $0,00 < 0,05$  si existe relación.

### **Relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja.**

**Tabla 43. Prueba de Rho de Spearman clima organizacional y desempeño laboral**

			CLIMA	DESEMPEÑO
Rho de Spearman	Clima	Coefficiente de correlación	1,000	,519**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	136	136
	Desempeño	Coefficiente de correlación	,519**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	136	136

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

*Nota.* Datos tomados de la Prueba de Rho Spearman realizada a las dos variables

La tabla 43 respecto a la prueba de Rho de Spearman entre la variable independiente clima organizacional y la variable dependiente desempeño laboral se obtuvo un coeficiente de

correlación de 0,519, con base al baremo de interpretación se determina que la relación entre clima organizacional y desempeño laboral tiene un grado de correlación moderada, debido a que esta entre el rango de 0,400 a 0,599, así mismo el grado de significancia bilateral es de  $0,000 < 0,05$ , así que las variables tienen una asociación estadísticamente significativa, a mejor clima organizacional mejor desempeño laboral.

## 7. Discusión

### Con respecto al objetivo 1: **Identificar los factores del clima organizacional que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja**

En lo relacionado a los factores del clima organizacional que influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja, el factor comunicación tiene gran importancia, considerando que la comunicación es un proceso donde los individuos comparten sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos, que involucra al menos a dos personas, la que envía y la que recibe el mensaje, en este caso, y según los resultados obtenidos del personal administrativo de la UNL, este factor tiene una correlación de 0,580, por lo tanto se relaciona de manera directa con el desempeño laboral. Otro de los factores es la motivación, siendo esta un estado de ánimo de las personas que les permite realizar una determinada actividad, desarrollando sus capacidades al máximo para el cumplimiento de un objetivo, para satisfacer expectativas, necesidades y objetivos personales o de grupo (Chiavenato, 2009), este factor obtuvo en el estudio un coeficiente de correlación con la variable desempeño laboral de 0,379, lo que refleja una relación baja pero que si incide en el desempeño laboral, ya que el personal para lograr un mejor desempeño necesita ser motivado por sus superiores; datos que se corroboran en el estudio realizado al personal administrativo de la UNL que manifiestan que la motivación es importante para desarrollar sus tareas y poder cumplir de manera eficiente las actividades asignadas.

Así mismo al analizar el factor liderazgo en este estudio obtuvo un coeficiente de correlación con la variable desempeño laboral del 0,517, lo que evidencia que una gran parte del personal considera que tiene buenos líderes departamentales, lo que da a entender que un buen liderazgo permite que las personas dentro de una entidad desarrollen de mejor manera su trabajo y apoyen significativamente al cumplimiento de los objetivos. Esto tiene concordancia con lo que manifiesta Koontz et al. (2012) el liderazgo es “un aspecto importante y una influencia positiva, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo. En tal sentido el éxito de una organización depende principalmente del tipo de liderazgo que se desarrolle dentro de la institución, donde el papel principal de un líder es facilitar la toma de decisiones y orienta los procesos para el cumplimiento de los objetivos establecidos.”

Finalmente, el trabajo en equipo es un factor muy importante dentro de una entidad pública, privada, pequeña o grande; que facilita el cumplimiento de los objetivos, e incrementa la motivación del personal, datos que concuerdan con lo que manifiestan Quezada-Rodríguez et al., (2020), que el trabajo en equipo es realizar un esfuerzo colectivo para lograr un objetivo común, lo cual, es fundamental para cualquier organización que busque un beneficio económico o la satisfacción del cliente. Se debe incentivar el trabajo en equipo, el compartir

conocimientos, habilidades y destrezas entre los miembros de equipo para lograr un mejor desarrollo de actividades que conduzcan al cumplimiento de lo planificado. En este sentido y según los resultados obtenidos en el estudio donde un porcentaje alto del personal administrativo de la UNL considera que existe apoyo entre sus compañeros, aspecto fundamental para cumplir con los objetivos planteados, datos expuestos en la tabla N° 41.

Tomando en consideración los cuatro factores del clima organizacional, comunicación, motivación, liderazgo y trabajo en equipo, se evidencia claramente que estos factores influyen de manera significativa en el desempeño laboral del personal administrativo de la UNL, datos que se relacionan al estudio realizado por López Neira (2021) desarrollado en la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil, donde en sus resultados se obtuvo que los factores comunicación, motivación, liderazgo y trabajo en equipo tiene relación directa con el desempeño laboral.

Con respecto al objetivo 2: **Determinar la relación existente entre clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja.**

Es importante señalar que el clima organizacional hace referencia a la percepción del entorno laboral de la organización en la que trabajan los empleados, que está influenciada tanto por factores organizacionales como personales según Daza Corredor et al., (2021), en el estudio realizado al personal administrativo de la UNL, y según Penachi Valle (2019) el desempeño laboral es el rendimiento que cada empleado demuestra en sus actividades diarias, y se considera un mecanismo a través del cual las personas ponen en evidencia sus habilidades laborales, conocimientos, experiencias, cualidades personales, pero lo más importante que contribuyan al cumplimiento de objetivos y metas de la organización. Lo expuesto por los autores se relaciona con los datos obtenidos en la investigación aplicada al personal administrativo de la UNL, donde sus resultados arrojan un nivel de correlación de 0,519 entre el Clima Organizacional y Desempeño Laboral, lo que evidencia que el clima organizacional tiene relación directa con el desempeño laboral del personal, lo que indica que el clima laboral resulta fundamental para cualquier entidad y cuando este es positivo genera beneficio para las dos partes, es decir, para el personal como para la entidad, por tanto a mejor clima organizacional existirá un mayor desempeño laboral.

En este sentido, los resultados obtenidos de la investigación realizada al personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja se corroboran con el estudio con el estudio realizado en Paraguay por Díaz Morales (2021) nombrada "Clima Laboral en Empresas Públicas y Privadas de Asunción" que buscó analizar el nivel de clima laboral que se vive en empresas públicas y privadas de la ciudad de Asunción, llegando a la conclusión que hay que generar un clima organizacional favorable dentro de las organizaciones ya sean públicas o privadas porque influyen directamente en la productividad. Así mismo Pilligua Lucas y Arteaga



Ureta (2019) en su estudio titulado “El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas, estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.”, con los resultados demuestran que las organizaciones siempre deben esforzarse por crear un ambiente de trabajo positivo para sus empleados porque tiene un impacto significativo en el desempeño laboral.

Con respecto al objetivo general: **Analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja en el año 2020.**

La investigación tuvo como objetivo general analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja en el año 2020, para lo cual se desplegó la variable clima organizacional y la variable desempeño organizacional.

De acuerdo a Chiavenato (2009) el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador encaminado a cumplir efectivamente los objetivos planteados.

A través de la aplicación del cuestionario, se procedió a determinar la incidencia existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Con base a ello a través de la aplicación de la correlación de la prueba Rho de Spearman entre las variables clima organizacional y desempeño laboral se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,519, lo que indica que tiene un grado de correlación moderada, debido a que esta entre el rango de 0,400 a 0,599, así mismo el grado de significancia bilateral es de  $0,000 < 0,05$ , así que las variables tienen una asociación estadísticamente significativa, a mejor clima organizacional mejor desempeño laboral.

Por lo tanto de acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que el clima organizacional tienen una incidencia significativa en el desempeño laboral del personal Administrativo de la Universidad Nacional de Loja, debido a los diferentes factores que se presentan dentro de la entidad, a su vez la sumatoria de cada factor permitió conocer cuál de estos tiene una mayor incidencia y que deben ser tomados en consideración para su mejora continua; datos que se relacionan con los resultados obtenidos en el estudio realizado por Santamaría Robles (2020) denominado “Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.”, de acuerdo a los resultados, se concluyó que el clima organizacional y sus dimensiones si incidieron en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.

## 8. Conclusiones

- Mediante la aplicación del cuestionario a la población objetivo, se procedió a determinar la incidencia existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral; según los resultados obtenidos se concluyó que existe una relación significativa entre las dos variables medidas en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja. Por lo tanto, con relación a los factores que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo está la comunicación con un coeficiente de correlación de 0,580, lo que significa que deben existir canales de comunicación efectivos que les permita potenciar a que los individuos mejoren su desempeño y puedan contribuir a la consecución de los objetivos institucionales. Mientras que los factores como motivación, liderazgo, etc. se mantienen en un considerado nivel.
- Por otra parte, con relación a los factores del clima organizacional que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la UNL, se pudo identificar diferentes factores del clima organizacional que inciden significativamente en el desempeño laboral tales como: el factor comunicación, motivación, liderazgo, trabajo en equipo. Por lo que se concluye que todos estos factores antes mencionados influyen significativamente en el desempeño del personal administrativo de la institución, de ahí la importancia de mantener un buen clima laboral de tal forma que permita que los individuos desarrollen sus actividades con eficiencia y eficacia, enfocados al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- En cuanto a la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja, se determinó que entre las dos variables existentes una correlación positiva, en base al análisis de Rho de Spearman con un valor de 0,519 de nivel de interdependencia, lo que significa que la institución debe fortalecer los factores del clima que obtuvieron un valor no adecuado de tal forma que se evidencie un mejor desempeño de los individuos.

## **9. Recomendaciones**

- Se recomienda a las autoridades y jefes departamentales tomen conciencia de la problemática existente y realizar una evaluación anual de los factores como la comunicación, motivación, liderazgo y trabajo en equipo del clima organizacional porque influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja, con el fin de que conozcan las falencias que existen y se pueda realizar una mejora.
- Realizar talleres con el fin de fomentar un mejor clima organizacional y de esta manera fortalecer el desarrollo profesional para que el personal administrativo desarrolle y potencie sus capacidades y habilidades, las que traerán beneficios significativos ya sea a nivel personal, profesional e institucional y lo más importante es que el personal se sienta comprometido con los objetivos y metas planteadas por la entidad y de esta manera puedan cumplir con lo planificado y ofrezcan un mejor servicio a la sociedad.
- Se sugiere a las autoridades que tomen en consideración los datos obtenidos del estudio para mejorar el clima laboral y por ende el desempeño de los funcionarios, ya que son parte esencial para que la institución cumpla con las actividades planificadas; para ello se propone realizar actividades de cohesión con todos los participantes.

## 10. Bibliografía

- Aguirre León, G., Serrano Orellana, B., & Sotomayor Pereira, G. (2017). El Liderazgo de los Gerentes de las PYMES de Machala. *Universidad y Sociedad*, 9, 187–195. <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Amaru Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración Teoría General y Proceso Administrativo* (1ra ed.). Pearson Educación.
- Amozorrutia, J., & Gómez Tagle, M. (2013). *Involucrar a los colaboradores*. [http://gptwmx2.nonprofitsoapbox.com/storage/NewsLetterMEXICO/4to\\_bimestre\\_2014\\_INVOLUCRAMIENTO.pdf](http://gptwmx2.nonprofitsoapbox.com/storage/NewsLetterMEXICO/4to_bimestre_2014_INVOLUCRAMIENTO.pdf)
- Amozorrutia, J., Lepelley, C., & Mendoza, Á. (2014). *Colaboración una ventaja competitiva de las organizaciones exitosas*. [http://gptwmx2.nonprofitsoapbox.com/storage/NewsLetterMEXICO/4to\\_bimestre\\_2014\\_INVOLUCRAMIENTO.pdf](http://gptwmx2.nonprofitsoapbox.com/storage/NewsLetterMEXICO/4to_bimestre_2014_INVOLUCRAMIENTO.pdf)
- Ander-Egg, E. (2009). *El trabajo en equipo* (primera). Editorial Espartaco Córdoba.
- Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2008). *Estadística para administración y economía* (C. Learning (Ed.); 10a ed.). <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-13-Estadistica-para-administracion-y-economia.pdf>
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica* (6ta ed.). Editorial Episteme. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigación-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- Arrabal Martín, E. M. (2018). *Inteligencia emocional* (1era ed.). Editorial Elearning S. L.
- Asamblea Nacional. (2010). *Ley Orgánica de Educación Superior, LOES*.
- Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP, Pub. L. No. Registro Oficial Suplemento 294 (2020). [https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/ley\\_organica\\_servicio\\_publico2.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/ley_organica_servicio_publico2.pdf)
- Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Fomento de La Investigación y Publicación En Ciencias Administrativas, Económicas y Contables*, 4, 58–76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la Investigación Serie Integral por Competencias* (3a edición). Grupo Editorial Patria.
- Barreda Oliver, P. (2020). *La Actitud Positiva*. <https://www.universidadmayoresceu.es/wp-content/uploads/2020/05/APUNTES-LA-ACTITUD-POSITIVA.pdf>
- Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R., & Aguilar Panduro, E. J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 109–121. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones Definición, diagnóstico y consecuencias. In *Editorial Trillas* (1ra ed.).

<https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>

- Calvo Rojas, J., Pelegrín Mesa, A., & Gil Basulto, M. S. (2018). Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público. *Retos de Dirección*, 12(1), 96–118. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552018000100006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000100006)
- Canales-Farah, A. M., López-Gómez, J. A., & Napán-Yactayo, A. C. (2021). Clima Organizacional y el Desempeño Laboral durante el Covid-19. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(1), 124–142. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i1.1217>
- Chagray Ameri, N. H., Ramos Y Yovera, S. E., Neri Ayala, A. C., Maguiña Maza, R. M., & Hidalgo Vasquez, Y. N. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 21–29. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>
- Charry Condor, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el Sector Público. *Comunicación*, 9(1), 25–34. <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>
- Chiang, M., Martín, M. J., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia de Comillas. [https://books.google.com.pe/books?id=v\\_sFY1XRFaIC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false)
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones. In *Mc Granw-Hill Educación* (2da ed., Vol. 7, Issue 1). [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional\\_La\\_dina\\_mica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional_La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf)
- Cruz Velasco, J. E. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *Pensamiento y Gestión*, 58–81. <https://doi.org/10.14482/pege.45.10617>
- Daza Corredor, A., Beltrán García, L. de J., & Silva Rodríguez, W. J. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 29(1), 65–76. <https://doi.org/10.18359/rfce.4233>
- Díaz Morales, D. R. (2021). Clima Laboral en Empresas Públicas y Privadas de Asunción. *Revista Internacional de Investigación En Ciencias Sociales*, 17(2), 245–256. <https://doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.245>
- Durán Asencio, A. (2018). *Trabajo en Equipo* (1era ed.). Editorial Elearning S.L. [https://books.google.com.ec/books?id=GG12DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=fals](https://books.google.com.ec/books?id=GG12DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=fals)

- Federación de Enseñanza. (2021). *Consejos para ser más eficientes en el trabajo*.  
www.feuso.es
- Gallardo Echenique, E. E. (2017). Metodología de la Investigación. In U. Continental (Ed.), *Universidad Continental* (1era ed., Vol. 1).  
[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO\\_UC\\_EG\\_MAI\\_UC0584\\_2018.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf)
- Goleman, D. (2017). *La inteligencia emocional Por qué es más importante que el coeficiente intelectual*. <http://lelibros.org/>
- Gomá, H. (2018). *Autoestima para vivir Cómo confiar en ti mismo y lograr lo que deseas* (1era ed.). Paidós.  
[https://www.planetadelibros.com/libros\\_contenido\\_extra/38/37241\\_AUTOESTIMA\\_PARA\\_VIVIR.pdf](https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/38/37241_AUTOESTIMA_PARA_VIVIR.pdf)
- González Vásquez, J., Ramírez López, R., Terán Ayay, N. T., & Palomino Alvarado, G. del P. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157–1170.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i1.318](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318)
- Guevara Pazmiño, X. (2018). *Clima organizacional Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). Metodología de la Investigación. In *Mc Graw Hill Education* (6ta ed.).
- Iglesias Armenteros, A. L., & Torres Esperón, J. M. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1), 197–209.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0864-03192018000100016](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0864-03192018000100016)
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración Una perspectiva global y empresarial* (14th ed.). Mc Graw Hill.
- López Neira, A. A. (2021). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral: Propuesta Metodológica para la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil* [Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil].  
<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/19811>
- Márquez, B., Mayorquín, D., Rubio, D., Velasquez, D., Zuniga, D., Montes, D., Rubio, J., Nolasco, K., Marquez, K., Villatoro, L., Santos, M., Discua, M., Banegas, N., Gutiérrez, N., Mencias, S., Suazo, Y., & Zepeda, Z. (2010). *Trabajo en equipo “La Dinámica.”*
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad* (tercera). EDICIONES DIAS DE SANTOS S.A. <https://bataloso.com/wp-content/uploads/2021/09/Maslow-Abraham-Motivacion-Y-Personalidad.pdf>
- Melo Zamata, R. (2018). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo del Área de Seguridad, Guardiania y Limpieza de la UNA PUNO

- 2017 [UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO]. In *Tesis*.  
<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/7952>
- Ñaña Baquerizo, C. N. (2017). Comportamiento Organizacional. In *Primera edición* (1era ed.). Universidad Continental.
- Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional de Loja, (2020).
- Oyarvide-Ramírez, H. P., Reyes-Sarria, E. F., & Montañó-Colorado, M. R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de Las Ciencias*, 3(4), 296–309. <https://doi.org/10.23857/dc.v3i4.687>
- Pedraza Melo, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90–101. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Peña Rivas, H. (2018). Clima Organizacional Una construcción personalizada del ambiente laboral como escenario de la producción empresarial. *Portal de Libros Editorial UPSE*, 203. <http://incyt.upse.edu.ec/libros/index.php/upse/catalog/book/4>
- Peña Rivas, H., & Villón Perero, S. G. (2017). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177–192. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Penachi Valle, N. (2019). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Instituto Nacional de Defensa Civil – INDECI. *Gestión En El Tercer Milenio*, 22(44), 85–93. <https://doi.org/10.15381/gtm.v22i44.17314>
- Pilligua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta, F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023*. (2020).
- Puma, M., & Estrada, E. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y Desarrollo*, 23(3), 45–53. <http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v23i3.2141>
- Quezada-Rodríguez, M. R., Quevedo-Barros, M. R., & Torres-Palacios, M. M. (2020). Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria*, 3, 748–778. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i3.920>
- Ramírez Wong, L. C. (2019). *Relaciones interpersonales en el ámbito laboral*. 1–95. <https://rei.iteso.mx/handle/11117/5802>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13th ed.). PEARSON EDUCACIÓN.
- Rodríguez-Marulanda, K. P., & Lechuga-Cardozo, J. I. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 87, 79–101. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2452>

- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación En Valores*, 1, 3–18.
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Espacios*, 39(6), 1–15.
- Salvador Moreno, J. E. (2019). Compromiso Organizacional y Riesgos Psicosociales. *San Gregorio*, 28(4), 157–172. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1107>
- Sánchez Sánchez, I. (2015). *Conceptos Básicos de la Metodología de la Investigación*. 1–6. <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16701/LECT133.pdf>
- Sánchez Trujillo, M. G., & García Vargas, M. de L. E. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et Technica*, 22(2), 163. <https://doi.org/10.22517/23447214.11471>
- Sandoval-Caraveo, M. del C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83–88. <https://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/4402/3399>
- Santamaría Robles, J. G. (2020). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.* [UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7204/1/T3104-MDTH-Santamaria-Incidencia.pdf>
- Simbron-Espejo, S. F., & Sanabria-Boudri, F. M. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA*, 6(1), 59–83. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
- Sumba-Bustamante, R. Y., Moreno-Gonzabay, P. L., & Villafuerte-Peñañiel, N. A. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Ciencias Económicas y Empresariales*, 8(1), 234–261. [file:///C:/Users/yadir\\_h/Downloads/Dialnet-ClimaOrganizacionalComoFactorDelDesempenoLaboralEn-8383360.pdf](file:///C:/Users/yadir_h/Downloads/Dialnet-ClimaOrganizacionalComoFactorDelDesempenoLaboralEn-8383360.pdf)
- Treviño, A., Ninfa, I., & Abreu, J. L. (2017). Trabajo en Equipo, Grupos de Trabajo y la Perspectiva de Competencia. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 12(3), 405–422. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.spentamexico.org/v12-n3/A25.12\(3\)405-422.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.spentamexico.org/v12-n3/A25.12(3)405-422.pdf)
- Universidad Nacional de Loja. (2011). Estudios Universitarios. *Revista Científica*, 9.
- Universidad Nacional de Loja. (2021). *Sobre Nosotros | Universidad Nacional de Loja*. Universidad Nacional de Loja.
- Vera Campuzano, N., & Suárez Caiche, A. M. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del



Cantón La Libertad. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 180–186.  
<http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Villalva, M., & Fierro, I. (2017). El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155–162.  
<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/210/273>

Zambrano, C., & Matabanchoy, S. M. (2021). *Relación entre calidad de vida en el trabajo y roles de Género en Docentes Universitarios*. 1, 494–508.  
<https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/1698/1610>

## 11. Anexos

### Anexo 1. Encuesta



1859  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
FACULTAD, JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Encuesta:

#### El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional

Estimado Señor (a), la presente encuesta se realiza con fines académicos como parte del Trabajo de Titulación de la Maestría en Gestión del Talento Humano de la UNL, tiene por objeto conocer aspectos relacionados al clima organizacional y desempeño laboral en su trabajo. Para lo cual se garantiza total confidencialidad de la información obtenida. A fin de que la información que se obtenga sea útil, es necesario que conteste sinceramente todas las preguntas.

Tras leer atentamente cada pregunta, así como sus opciones de respuesta, marque en cada caso la respuesta que considere más adecuada, señalado **una sola respuesta por cada pregunta**.

#### Datos Generales

Correo electrónico:

Relación laboral: Nombramiento  Contrato Ocasional  servicios profesionales

Sexo: Masculino  Femenino

#### I. Clima Organizacional

	5 Siempre	4 Casi siempre	3 Algunas veces	2 Casi nunca	1 Nunca
1 ¿Con que frecuencia la información recibida por su jefe inmediato es la adecuada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 ¿La retroalimentación en su puesto de trabajo es frecuente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 ¿Con que frecuencia los canales de comunicación formales son utilizados de manera eficiente?					
4 ¿Con que frecuencia usted percibe respeto de sus superiores?					
5 ¿Con qué frecuencia percibe cordialidad entre sus pares?					
6 ¿Con qué frecuencia la universidad considera su desarrollo profesional y personal?					
7 ¿Con qué frecuencia la universidad promueve en su capacitación?					
8 ¿Con qué frecuencia usted es consultado acerca de las decisiones tomadas dentro del departamento?					
9 ¿Con qué frecuencia su jefe inmediato superior procura la unión del grupo?					
10 ¿Con qué frecuencia su jefe inmediato es asertivo al resolver conflictos propios del departamento?					
11 ¿Con qué frecuencia los objetivos departamentales están claramente establecidos en el equipo?					
12 ¿Con qué frecuencia siente el apoyo del equipo de trabajo?					
13 ¿Con qué frecuencia se hace presente el intercambio de ideas en el equipo?					
14 ¿Con qué frecuencia el equipo de trabajo se orienta a solución de problemas?					
15 ¿Con qué frecuencia se complementa el talento y los conocimientos entre los integrantes del equipo?					

## II. Desempeño Laboral

	5 Siempre	4 Casi siempre	3 Algunas veces	2 Casi nunca	1 Nunca
1 ¿Con qué frecuencia va más allá de los requisitos exigidos para obtener un resultado mejor al realizar sus tareas?					
2 ¿Con qué frecuencia cumple con los objetivos de su trabajo, demostrando iniciativa en la realización de actividades?					

3 ¿Con qué frecuencia establece un uso eficiente de los recursos que utiliza para alcanzar los objetivos y grandes resultados?					
4 ¿Con qué frecuencia mantiene a su jefe inmediato informando de su progreso en el trabajo?					
5 ¿Con qué frecuencia se le dificulta las tareas asignadas en su puesto de trabajo?					
6 ¿Con qué frecuencia se le dificulta cumplir con el horario asignado en su puesto de trabajo?					
7 ¿Con qué frecuencia asume con responsabilidad las llamadas de atención de su jefe inmediato?					
8 ¿Con qué frecuencia colabora con actividades extraordinarias a su función en su área de trabajo?					
9 ¿Con qué frecuencia aporta ideas para mejorar procesos de trabajo dentro de su área?					
10 ¿Con qué frecuencia está preparado en la realización de las tareas encomendadas?					
11 ¿Con qué frecuencia participa en la toma de decisiones relacionado con las tareas que se realizan en el departamento?					
12 ¿Con qué frecuencia se resuelve de manera eficiente las dificultades en su área?					
13 ¿Con qué frecuencia informa y consulta oportunamente a su jefe inmediato sobre algunos cambios que los afectan?					
14 ¿Con qué frecuencia responde de manera clara y oportuna dudas de sus compañeros?					
15 ¿Con qué frecuencia se valora y respeta las ideas de todo el equipo de trabajo?					

**¡Gracias por su colaboración!**

## Anexo 2. Certificado del resumen



Juan Pablo Ordóñez Salazar  
CELTA-Certified Teacher

---

Certificación de traducción al idioma inglés

Juan Pablo Ordóñez Salazar.  
CELTA-certified Teacher

CERTIFICA:

Que el documento aquí compuesto es fiel traducción del idioma español al idioma inglés, del Resumen de Tesis titulado: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, de autoría de la estudiante Yadira Soledad Patiño Calderón, con número de cedula 1103819049, Egresada de la Maestría en Gestión del Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.

Lo certifico en honor a la verdad y autorizo a la interesada, hacer uso del presente en lo que a sus intereses convenga.

Loja, 22 de diciembre del 2022

**Juan Pablo Ordóñez Salazar**  
**DNI: 110360109-0**  
**CELTA - CERTIFIED TEACHER**