

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL PARA MEJORAR LA
SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS ÁREAS A
CARGO DE LA GERENCIA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD
PRIVADA ANTENOR ORREGO”**

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

AUTORES:

**Br. ROSALINDA RUTH ROSAS LEXCEQUIA
Br. JONATAN ACEVEDO ALVARADO**

ASESOR:

MS. JOSE CASTAÑEDA NASSI

**TRUJILLO-PERÚ
2015**

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Privada Antenor Orrego, tenemos a bien poner a vuestra consideración la presente Tesis titulado:

**“CLIMA LABORAL Y SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES EN
LAS ÁREAS A CARGO DE LA GERENCIA GENERAL DE LA
UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO”**

La cual fue realizada con el objetivo de obtener el título profesional de Licenciado en Administración.

El desarrollo de la presente investigación se realizó en el primer trimestre del año 2014, con la finalidad de evaluar y contribuir con nuestros conocimientos, en la satisfacción de los trabajadores del área a cargo de la Gerencia General.

Trujillo, Setiembre 2015

Br. ROSALINDA RUTH ROSAS LEXCEQUIA

Br. JONATAN ACEVEDO ALVARADO

DEDICATORIA

A Dios por regalarme la vida y por estar a mi lado en cada paso que doy. Gracias por este logro más y por darme la perseverancia necesaria para seguir en los momentos difíciles de mi vida.

A mi padre y mi madre por sus consejos, sus valores y por su lucha incansable por hacerme una persona de bien; así como por el infinito amor que me brindan. Padres este es su logro, los amo.

A mi Hija Nicole por estar siempre a mi lado, para reír y llorar, a mi hermana por ser un ejemplo a seguir y recordarme que hay que tomar las cosas con calma.

Rosalinda R. Rosas Lexcequía

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Dios por darme vida y por guiarme siempre
a las cosas buenas personales y profesionales

A mis padres Santos Alvarado Cruz y Eliceo Acevedo Arroyo por
brindarme su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera y mi
vida estaré eternamente agradecido con ellos.

A mi hija Nicole de los Ángeles Acevedo Rosas por ser mi motor
para lograr mis objetivos y llegar más lejos.

Y a las personas que confiaron en mí y me apoyaron en el
transcurso de mi carrera universitaria.

Jonatan Acevedo Alvarado

AGRADECIMIENTO

A nuestra alma mater, por habernos transmitido y darnos las herramientas necesarias para nuestra formación profesional.

A cada uno de nuestros profesores, un profundo y sincero agradecimiento, por las enseñanzas impartidas en clase.

A todas las personas que participaron, directa e indirectamente, en la realización de esta tesis.

Al Ms. José Castañeda Nassi por su compromiso desinteresado de asumir la conducción y asesoramiento externo de este trabajo y brindarme los conocimientos para la buena culminación del mismo.

A nuestros Amigos y Amigas, que con sus actitudes nos demostraron que todo lo que se desea se puede lograr con voluntad y optimismo.

A todas aquellas personas que nos apoyaron directa e indirectamente, su confianza y las ganas de impulsar a los demás a ser mejores cada día.

Los Autores

RESUMEN

El presente estudio se ha realizado con el propósito de determinar la relación que existe entre el clima laboral y el nivel de satisfacción de los trabajadores de las áreas a cargo de la Gerencia General de la Universidad Privada Antenor Orrego, ya que es importante conocer la percepción que tienen los empleados acerca del ambiente laboral en el que se desempeñan ya que dicha percepción se ve afectada por distintos factores ya sea fisiológicos, psicológicos, sociales, económicos, y así poder mejorar la satisfacción de los trabajadores, lo cual será beneficioso para ellos y la Universidad.

Han participado en la investigación 107 colaboradores de las diferentes áreas a cargo de la Gerencia General, el diseño de utilizado es el descriptivo correlacional de una sola casilla, empleando como instrumentos la encuesta, y el análisis documental para identificar la situación actual del clima laboral y su relación que tiene con la satisfacción de los trabajadores de las áreas dependientes de la Gerencia General de la UPAO.

Los resultados de la investigación ha permitido determinar que la relación o dependencia que existe entre el clima laboral y el nivel de satisfacción de los trabajadores de las áreas a cargo de la Gerencia General de la Universidad Privada Antenor Orrego es altamente significativa ($p < 0.01$); es decir que el clima laboral influye sobre la satisfacción laboral.

ABSTRACT

This study was conducted in order to determine the relationship between the working environment and the level of satisfaction of workers in the areas in charge of the General Management of the Private University Antenor Orrego, as it is important to know the perception with employees about the working environment in which they operate and that this perception is affected by various factors either physiological, psychological, social, economic, and thus improve the satisfaction of workers, which will be beneficial for them and University.

They have participated in the research 107 partners from different areas in charge of the General Management, the design used is descriptive correlational one box, using as instruments poll and document analysis to identify the current state of the labor climate and its relationship with the satisfaction of workers dependent areas of the General Management of the UPAO.

The results of the investigation has established that the relationship or dependency between the work environment and the level of satisfaction of workers in the areas in charge of the General Management of the Private University Antenor Orrego is highly significant ($p < 0.01$) ; This means that the work environment affects job satisfaction.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
PRESENTACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
CAPÍTULO I:	
INTRODUCCIÓN	1
1.1. Realidad problemática.....	3
1.2. Formulación del problema.....	4
1.3. Antecedentes.....	4
1.4. Objetivos.....	9
1.4.1. Objetivo general.....	9
1.4.2. Objetivos específicos.....	9
1.5. Hipótesis.....	10
1.6. Justificación.....	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	11
2.1. Marco Teórico.....	12
2.2. Marco conceptual.....	21
CAPÍTULO III: MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS	26
3.1. Material.....	27
3.1.1. Población Muestral.....	27
3.1.2. Unidad de análisis.....	27
3.1.3. Fuentes de recolección de datos.....	28
3.1.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	28
3.2. Procedimientos.....	29

3.2.1 Métodos.....	29
3.2.2 Diseño de Contrastación.....	29
3.2.3 Variables y operacionalización de variables	30

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE

RESULTADOS.....	32
4.1 Descripción de resultados.....	33
4.2 Discusión y análisis de resultados	139
Conclusiones	149
Recomendaciones.....	151
Bibliografía.....	152
Anexos.....	158

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1: CLIMA LABORAL DE LAS ÁREAS Y OFICINAS QUE DEPENDEN DE LA GERENCIA GENERAL.....	33
CUADRO N° 2 SATISFACCION LABORAL DE LAS ÁREAS Y OFICINAS QUE DEPENDEN DE LA GERENCIA GENERAL	97
CUADRO N° 3 RELACIÓN CLIMA LABORAL CON SATISFACCIÓN LABORAL	145

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO GENERAL Nº 01: Clima Laboral de las Áreas y Oficinas que dependen de la Gerencia General.....	34
4.1.1.1 Oficina de Contabilidad	
GRAFICO Nº1: Nivel de Realización Personal	34
GRAFICO Nº2: Nivel de Involucramiento Laboral	35
GRAFICO Nº3 Nivel de Supervisión.....	35
GRAFICO Nº4 Nivel de Comunicación	36
GRAFICO Nº5 Nivel de Condiciones Laborales	37
GRAFICO Nº6 Nivel de Clima Laboral	37
4.1.1.2 Oficina de Recursos Humanos	
GRAFICO Nº7: Nivel de Realización Personal	38
GRAFICO Nº8: Nivel de Involucramiento Laboral	39
GRAFICO Nº9 Nivel de Supervisión.....	39
GRAFICO Nº10 Nivel de Comunicación	40
GRAFICO Nº11 Nivel de Condiciones Laborales	40
GRAFICO Nº12 Nivel de Clima Laboral	41
4.1.1.3 Oficina de Logística	
GRAFICO Nº13: Nivel de Realización Personal	42
GRAFICO Nº14: Nivel de Involucramiento Laboral	42
GRAFICO Nº15 Nivel de Supervisión	43
GRAFICO Nº16 Nivel de Comunicación	43
GRAFICO Nº17 Nivel de Condiciones Laborales	44
GRAFICO Nº18 Nivel de Clima Laboral	44

4.1.1.4 Oficina de Servicios Generales

GRAFICO N°19: Nivel de Realización Personal	45
GRAFICO N°20: Nivel de Involucramiento Laboral	46
GRAFICO N°21 Nivel de Supervisión	46
GRAFICO N°22 Nivel de Comunicación	47
GRAFICO N°23 Nivel de Condiciones Laborales	47
GRAFICO N°24 Nivel de Clima Laboral	48

4.1.1.5 Oficina de Bienestar Universitario

GRAFICO N°25: Nivel de Realización Personal	49
GRAFICO N°26: Nivel de Involucramiento Laboral	49
GRAFICO N°27 Nivel de Supervisión	50
GRAFICO N°28 Nivel de Comunicación	51
GRAFICO N°29 Nivel de Condiciones Laborales	51
GRAFICO N°30 Nivel de Clima Laboral	52

4.1.1.6 Oficina de Sistemas e Ingeniería de la información

GRAFICO N°31: Nivel de Realización Personal	53
GRAFICO N°32: Nivel de Involucramiento Laboral	53
GRAFICO N°33 Nivel de Supervisión	54
GRAFICO N°34 Nivel de Comunicación	55
GRAFICO N°35 Nivel de Condiciones Laborales	55
GRAFICO N°36 Nivel de Clima Laboral	56

4.1.1.7 Oficina de Imagen Institucional

GRAFICO N°37: Nivel de Realización Personal	57
GRAFICO N°38: Nivel de Involucramiento Laboral	57

GRAFICO N°39 Nivel de Supervisión	58
GRAFICO N°40 Nivel de Comunicación	59
GRAFICO N°41 Nivel de Condiciones Laborales	59
GRAFICO N°42 Nivel de Clima Laboral	60
4.1.2.1 Plataforma	
GRAFICO N°43: Nivel de Realización Personal	61
GRAFICO N°44: Nivel de Involucramiento Laboral	61
GRAFICO N°45 Nivel de Supervisión	62
GRAFICO N°46 Nivel de Comunicación	63
GRAFICO N°47 Nivel de Condiciones Laborales	63
GRAFICO N°48 Nivel de Clima Laboral	64
4.1.2.2 Clínica Estomatológica	
GRAFICO N°49: Nivel de Realización Personal	65
GRAFICO N°50: Nivel de Involucramiento Laboral	65
GRAFICO N°51 Nivel de Supervisión	66
GRAFICO N°52 Nivel de Comunicación	66
GRAFICO N°53 Nivel de Condiciones Laborales	67
GRAFICO N°54 Nivel de Clima Laboral	67
4.1.2.3 Canal 39	
GRAFICO N°55: Nivel de Realización Personal	68
GRAFICO N°56: Nivel de Involucramiento Laboral	69
GRAFICO N°57 Nivel de Supervisión	69
GRAFICO N°58 Nivel de Comunicación	70
GRAFICO N°59 Nivel de Condiciones Laborales	70

GRAFICO N°60 Nivel de Clima Laboral	71
4.1.2.4 Radio UPAO	
GRAFICO N°61: Nivel de Realización Personal	72
GRAFICO N°62: Nivel de Involucramiento Laboral	72
GRAFICO N°63 Nivel de Supervisión	73
GRAFICO N°64 Nivel de Comunicación	73
GRAFICO N°65 Nivel de Condiciones Laborales	74
GRAFICO N°66 Nivel de Clima Laboral	74
4.1.2.5 Oficina De Infraestructura	
GRAFICO N°67: Nivel de Realización Personal	75
GRAFICO N°68: Nivel de Involucramiento Laboral	76
GRAFICO N°69 Nivel de Supervisión	76
GRAFICO N°70 Nivel de Comunicación	77
GRAFICO N°71 Nivel de Condiciones Laborales	77
GRAFICO N°72 Nivel de Clima Laboral	78
4.1.2.6 Oficina De Centro De Producción	
GRAFICO N°73: Nivel de Realización Personal	79
GRAFICO N°74: Nivel de Involucramiento Laboral	79
GRAFICO N°75 Nivel de Supervisión	80
GRAFICO N°76 Nivel de Comunicación	80
GRAFICO N°77 Nivel de Condiciones Laborales	81
GRAFICO N°78 Nivel de Clima Laboral	81
4.1.2.7 Centro De Idiomas	
GRAFICO N°79: Nivel de Realización Personal	82

GRAFICO N°80: Nivel de Involucramiento Laboral	83
GRAFICO N°81 Nivel de Supervisión	83
GRAFICO N°82 Nivel de Comunicación	84
GRAFICO N°83 Nivel de Condiciones Laborales	84
GRAFICO N°84 Nivel de Clima Laboral	85
4.1.2.8 Instituto de Competencia y Destrezas Médicas	
GRAFICO N°85 Nivel de Realización Personal	85
GRAFICO N°86 Nivel de Involucramiento Laboral.....	86
GRAFICO N°87 Nivel de Supervisión	87
GRAFICO N°88 Nivel de Comunicación	87
GRAFICO N°89 Nivel de Condiciones Laborales	88
GRAFICO N°90 Nivel de Clima Laboral	88
4.1.2.9 Museo de Historia Natural	
GRAFICO N°91: Nivel de Realización Personal	89
GRAFICO N°92: Nivel de Involucramiento Laboral	90
GRAFICO N°93 Nivel de Supervisión	90
GRAFICO N°94 Nivel de Comunicación	91
GRAFICO N°95 Nivel de Condiciones Laborales	91
GRAFICO N°96 Nivel de Clima Laboral	92
4.1.2.11 Panificadora Upao	
GRAFICO N°97: Nivel de Realización Personal	93
GRAFICO N°98: Nivel de Involucramiento Laboral	93
GRAFICO N°99 Nivel de Supervisión	94
GRAFICO N°100 Nivel de Comunicación	95

GRAFICO N°101 Nivel de Condiciones Laborales	95
GRAFICO N°102 Nivel de Clima Laboral	96
GRAFICO GENERAL N° 02: Satisfacción Laboral de las	
Áreas y Oficinas que dependen de la Gerencia General	97
4.2.2.1 Oficina de Contabilidad	
GRÁFICO N° 103: Nivel de reconocimiento	98
GRÁFICO N° 104: Nivel de compensación económica	98
GRÁFICO N° 105: Nivel de supervisión	99
GRÁFICO N° 106: Nivel de satisfacción laboral	99
4.2.2.2 OFICINA DE RECURSOS HUMANOS	
GRÁFICO N° 107: Nivel de reconocimiento	100
GRÁFICO N° 108: Nivel de compensación económica	101
GRÁFICO N° 109: Nivel de supervisión	101
GRÁFICO N° 110: Nivel de satisfacción laboral	102
4.2.2.3 Oficina de logística	
GRÁFICO N° 111: Nivel de reconocimiento	103
GRÁFICO N° 112: Nivel de compensación económica	103
GRÁFICO N° 113: Nivel de supervisión	104
GRÁFICO N° 114: Nivel de satisfacción laboral	105
4.2.2.4 Oficina de servicios generales	
GRÁFICO N° 115: Nivel de reconocimiento	105
GRÁFICO N° 116: Nivel de compensación económica	106
GRÁFICO N°117: Nivel de supervisión	106
GRÁFICO N°118: Nivel de satisfacción laboral	107
4.2.2.5 Oficina de bienestar universitario	

GRÁFICO N°119: Nivel de reconocimiento.....	108
GRÁFICO N° 120: Nivel de compensación económica	108
GRÁFICO N° 121: Nivel de supervisión.....	109
GRÁFICO N° 122: Nivel de satisfacción laboral	109
4.2.2.6 Oficina de sistemas e ingeniería de la información	
GRÁFICO N° 123: Nivel de reconocimiento	110
GRÁFICO N° 124: Nivel de compensación económica	111
GRÁFICO N°125: Nivel de supervisión.....	111
GRÁFICO N°126: Nivel de satisfacción laboral	112
4.2.2.7 Oficina de imagen institucional	
GRÁFICO N° 127: Nivel de reconocimiento	112
GRÁFICO N° 128: Nivel de compensación económica	113
GRÁFICO N° 129: Nivel de supervisión.....	113
GRÁFICO N° 130: Nivel de satisfacción laboral	114
4.2.3.1 Plataforma	
GRÁFICO N° 131: Nivel de reconocimiento	115
GRÁFICO N° 132: Nivel de compensación económica	115
GRÁFICO N° 133: Nivel de supervisión.....	116
GRÁFICO N° 134: Nivel de satisfacción laboral	116
4.2.3.2 CLINICA ESTOMATOLÓGICA	
GRÁFICO N° 135: Nivel de reconocimiento	117
GRÁFICO N° 136: Nivel de compensación económica	118
GRÁFICO N° 137: Nivel de supervisión.....	118
GRÁFICO N° 138: Nivel de satisfacción laboral	119

4.2.3.3 CANAL 39

GRÁFICO N° 139: Nivel de reconocimiento 120

GRÁFICO N° 140: Nivel de compensación económica 120

GRÁFICO N° 141: Nivel de supervisión 121

GRÁFICO N°142: Nivel de satisfacción laboral 121

4.2.3.4 RADIO UPAO

GRÁFICO N° 143: Nivel de reconocimiento 122

GRÁFICO N° 144: Nivel de compensación económica 123

GRÁFICO N° 145: Nivel de supervisión 123

GRÁFICO N° 146: Nivel de satisfacción laboral 124

4.2.3.5 Oficina de infraestructura

GRÁFICO N° 147: Nivel de reconocimiento 125

GRÁFICO N° 148: Nivel de compensación económica 125

GRÁFICO N° 149: Nivel de supervisión 126

GRÁFICO N° 150: Nivel de satisfacción laboral 126

4.2.3.6 Oficina de centros de producción

GRÁFICO N° 151: Nivel de reconocimiento 127

GRÁFICO N° 152: Nivel de compensación económica 128

GRÁFICO N° 153: Nivel de supervisión 128

GRÁFICO N° 154: Nivel de satisfacción laboral 129

4.2.3.7 CENTRO DE IDIOMAS

GRÁFICO N° 155: Nivel de reconocimiento 129

GRÁFICO N° 156: Nivel de compensación económica 130

GRÁFICO N° 157: Nivel de supervisión 130

GRÁFICO N° 158: Nivel de satisfacción laboral	131
4.2.3.8 Instituto de competencias y destrezas médicas	
GRÁFICO N° 159: Nivel de reconocimiento	132
GRÁFICO N° 160: Nivel de compensación económica	132
GRÁFICO N° 161: Nivel de supervisión.....	133
GRÁFICO N° 162: Nivel de satisfacción laboral	133
4.2.3.9 Museo de Historia Natural	
GRÁFICO N° 163: Nivel de reconocimiento	134
GRÁFICO N° 164: Nivel de compensación económica	135
GRÁFICO N° 165: Nivel de supervisión.....	135
GRÁFICO N° 166: Nivel de satisfacción laboral	136
4.2.3.10 Panificadora UPAO	
GRÁFICO N° 167: Nivel de reconocimiento	136
GRÁFICO N° 168: Nivel de compensación económica	137
GRÁFICO N° 169: Nivel de supervisión.....	137
GRÁFICO N° 170: Nivel de satisfacción laboral	138
GRÁFICO N° 171: Nivel de clima laboral.....	147

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El propósito de este estudio fue determinar el grado de relación entre el clima laboral y la satisfacción de los trabajadores, se consideró que cada día es necesario que la universidad gestionen el clima laboral de manera favorable para que todos los miembros que son parte de ella alcancen la máxima calidad y productividad en el trabajo. El recurso más importante en cualquier organización, lo forma su recurso humano implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en el cual la conducta y rendimiento de los individuos influye en la calidad y optimización de los servicios que se brindan, un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en las que las organizaciones exitosas sustentan sus logros.

Por ello, una de las razones para realizar el estudio de clima laboral, es que se asume que el desempeño de los trabajadores en cuanto a la calidad de atención, depende de tener relaciones armónicas entre las personas; la gerencia y los trabajadores, creando así un buen clima laboral. *KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (1997)* indican “Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente” (p. 143).

Visto en la realidad, muchas instituciones dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la institución, sus actividades y sus compañeros de trabajo; sin embargo todo se viene abajo cuando no encuentran el clima laboral adecuado para su desempeño laboral.

En este trabajo se presentan los resultados de un análisis que tuvo como propósito mostrar el nivel de satisfacción de los trabajadores y como se relaciona con el clima laboral. El trabajo, se estructura en seis capítulos donde se detallan la presente evaluación.

1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA

El factor humano es determinante en las organizaciones, ya que es el que agrega valor en los productos y servicios de las mismas.

Muchas empresas han descubierto la importancia de tener un buen clima laboral y una buena satisfacción de sus trabajadores ya que con este, se tiene a un personal altamente motivado, comprometido y productivo, lo cual conlleva a un mejor desempeño de las personas, aportando así al cumplimiento los objetivos estratégicos de la organización y proyectando confiabilidad y estabilidad al exterior de la Empresa.

En la actualidad es necesario que las organizaciones se preocupen por conocer que motiva a sus empleados a dar lo mejor de sí, entenderlos, investigar el clima laboral; ya que el comportamiento de los individuos en la organización trae como consecuencia que se origine un ambiente que afectará tanto a los individuos como a los objetivos de las mismas.

La Universidad Privada Antenor Orrego en su proceso de adecuación a un nuevo modelo de gestión más eficiente y en concordancia con el desarrollo de actividades propias de instituciones educativas crea el Vicerrectorado de Investigación suprimiéndose el Vicerrectorado Administrativo, en su lugar se implementa la Gerencia General para dinamizar los procesos, fomentar el cambio cultural con miras a lograr mayor eficiencia y eficacia que redunde en un servicio de calidad, Sin embargo apenas se implementa la Gerencia General se percibe un choque cultural que aparentemente perturba el clima laboral de los colaboradores comprendidos dentro de la Gerencia. Este contexto también tiene un efecto en la satisfacción dado que el personal

experimenta nuevas prácticas que no son parte de su cultura y su cotidiana forma de actuar.

Mediante este estudio se quiere analizar el clima laboral de las áreas que dependen de la Gerencia General de la Universidad Privada Antenor Orrego, ya que es importante conocer la percepción que tienen los empleados acerca del ambiente laboral en el que se desempeñan ya que dicha percepción se ve afectada por distintos factores ya sea fisiológicos, psicológicos, sociales, económicos, y así poder mejorar la satisfacción de los trabajadores, lo cual será beneficioso para ellos y la Universidad.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la relación que existe entre clima laboral y la satisfacción de los trabajadores en las áreas a cargo de la Gerencia General de la Universidad Privada Antenor Orrego?

1.3 ANTECEDENTES

1.3.1 Título: Relación entre los componentes del clima laboral y la capacidad creativa del personal administrativo de la Universidad Cesar Vallejo.

Autores: Asmat, E (2003)

Resumen: Para obtener el grado de licenciada en psicología, seleccionando una muestra de 169 trabajadores de la UCV donde desarrolla un nivel promedio de clima laboral.

En las organizaciones, el conocimiento del clima laboral se considera importante, ya que se basa en la influencia que éste tiene sobre el comportamiento de los trabajadores. Así mismo es necesario que la institución conozca las metas, ideales y aspiraciones personales que tienen sus

empleados logrando con ello, el que se sientan en confianza y aporten más de sí en la institución. Esta conclusión ratifica la afirmación teórica de que cuanto más se conoce al trabajador y este más conoce a su institución, ambos conocimientos permitirán mejores y mayores resultados.

Por tanto las relaciones que se establecen están nutridas por el apoyo, en el sentido de auto relación se le brinda una adecuada independencia a los empleados, y finalmente con respecto a estabilidad cambio su estructura flexible y abierta a las nuevas proposiciones del entorno competitivo.

1.3.2 Título: Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: Un estudio comparativo en tres.

Autor: Juan Manuel Sánchez Soto (2005)

Resumen:

La investigación verifica como la gestión interfiere en el clima organizacional y que respuestas vienen dando las universidades en el cambio de las condiciones del ambiente laboral.

El problema a absolver es responder a la interrogante: ¿Cuál es la correlación existente entre la gestión universitaria, el clima y comportamiento organizacional de las tres universidades en estudio? El Objetivo general fue investigar la correlación existente entre la gestión universitaria, clima y el comportamiento organizacional, identificando como las universidades responden a la interferencia al ambiente organizacional: Universidad Nacional del Centro del Perú, la Universidad Peruana Los Andes, Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería ubicadas en el Departamento de Junín, en la Provincia de Huancayo. La investigación se justifica, porque permitió conocer las variables y dimensiones componentes de la gestión universitaria, clima y comportamiento

organizacional. El método utilizado fue de tipo cualitativo a través de la triangulación de datos; la del investigador, la teoría y la metodológica, triangulando datos cuantitativos y cualitativos por tratarse de un estudio de percepciones individuales, donde existen variables imprevisibles, interminables, difíciles de ser mapeadas, y que influyen en las variables estudiadas. De esta manera respondimos a las interrogantes del problema formuladas en la investigación. En el estudio participaron 286 personas entre docentes y trabajadores administrativos de un total de 1,794. El diseño de estudio es transversal, comparativo, descriptivo, utilizamos para el efecto una escala de medición de la gestión universitaria, clima y comportamiento organizacional. Conclusión importante del estudio reporta que en las universidades existen correlaciones entre la gestión universitaria, el clima y el comportamiento organizacional, dentro del cual realizan su trabajo.

La medición nos indica que los niveles son aceptables, pero no resultan los más propicios para una gestión eficaz. Sin embargo se ve fortalecido por una percepción favorable en la motivación y consecuencias favorables para las universidades en estudio; aspectos de excelente potencial para el cambio organizacional.

La recomendación principal es optimizar la gestión universitaria con una debida orientación hacia las metas, atendiendo las fortalezas del grupo y de la institución desarrollando un programa de intervención integral hacia el recurso humano replanteando un diseño administrativo y funcional del recurso humano.

El estudio constituye un acervo de informaciones estratégicas para las universidades de la región central del Perú.

1.3.3 Título: El clima organizacional en un Institución Pública de Educación Superior.

Autores: Elsa Monserrat Alcalá Uribe (2011)

Resumen:

El clima organizacional describe los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización específica (Litwin y Stringer, 1968).

Así pues, la valoración del clima es vital para la organización, ya que supone una gestión activa que posibilita la prevención de planes ante los cambios y dificultades, determina procesos de resolución de problemas y permite una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas.

La presente investigación tiene como objetivo evaluar el clima organizacional de una Institución Pública de Educación Superior (IPES) de la ciudad de Tuxtepec, Oaxaca para detectar los factores prevalecientes en la organización.

La investigación se realizó por medio de la aplicación del cuestionario elaborado por Litwin y Stringer, este ha dado cuenta del alto grado de confiabilidad según estudios realizados por Echezuria y Rivas en 2001 (Marín, 2003) y por Venegas (2010).

El instrumento está conformado por 53 reactivos distribuidores de nueve dimensiones: estructura,

responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflicto e identidad que permite recoger y describir hechos de la organización mediante la percepción del individuo. El instrumento se aplicó a los trabajadores de los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

Los resultados reportaron que en general los trabajadores de la IPES tienen una buena percepción de la organización en siete de las nueve variables; estas son: estándares de desempeño, relaciones, identidad, estructura, riesgo, responsabilidad y cooperación. Sin embargo, los trabajadores perciben un clima organizacional regular en las variables de conflictos y recompensas.

A pesar de que los resultados no pudieron sustentar todas las hipótesis del trabajo, se confirmó la existencia de un buen clima organizacional.

En el trabajo se incluyeron las variables moduladoras: sexo, edad, antigüedad, niveles de estudios, área y departamento al que pertenecen los trabajadores, sin embargo, no se obtuvieron datos estadísticamente significativos.

La presente investigación brinda a la IPES la oportunidad de conocer la percepción de los trabajadores acerca de su centro de trabajo. Esto permite que los altos mandos dirijan su atención acerca de su centro de trabajo. Esto permite que los altos mandos dirijan su atención a los puntos débiles con el objeto de encaminar a la organización a la excelencia.

1.3.4 Título: Clima organizacional y su relación con la productividad laboral.

Autor: Torrecilla, Oscar Donato (2005)

Resumen: Las mejores instituciones donde trabajar, son también las mejores instituciones en donde invertir, en

atención a que son casi el doble más rentable que el resto de las compañías. Y tomando una expresión de la revista Fortune, que resulta muy adecuada para ilustrar lo mencionado, se señala que “la alegría se contagia y es una buena inversión”. Y la prueba de esto, es que estas instituciones son las más rentables a la hora de invertir, porque utilizan sus recursos en la gente de una manera más inteligente. Recordemos que en la era de la economía de servicios, el ánimo favorable de los empleados también es bueno para los accionistas.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General:

Determinar la relación que existe entre el clima laboral y el nivel de satisfacción de los trabajadores de las áreas a cargo de la Gerencia General de la Universidad Privada Antenor Orrego.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar el clima laboral en las áreas que dependen de la Gerencia General de la UPAO.
- Analizar el nivel de satisfacción laboral en los colaboradores de las áreas que dependen de la Gerencia General de la UPAO.
- Identificar los factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual.
- Proponer sugerencias para mejorar el clima laboral de las áreas dependientes de Gerencia General de la UPAO.

1.5 HIPÓTESIS

La relación que existe entre el clima laboral y el nivel de satisfacción de los trabajadores en las áreas a cargo de la Gerencia General de la Universidad Privada Antenor Orrego es directa.

1.6 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica porque va a significar un aporte tanto para los trabajadores como a la Universidad Privada Antenor Orrego.

El mantener personas satisfechas que redundara en un mejor clima laboral constituye una causa efecto para cumplir con los objetivos de la Universidad, los altos niveles de satisfacción van a repercutir tanto en la productividad al interno de la organización como en una mejor reputación al externo.

El mejor desempeño de un trabajador se relaciona con un sentir satisfecho, cumplir con sus objetivos tanto personales como laborales. Para lograr que el individuo se sienta parte de la organización y para poder saber si la motivación a su persona es la correcta, es que en el presente estudio se evaluará el clima laboral de las áreas dependientes de la Gerencia General de la Universidad Privada Antenor Orrego.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO TEÓRICO:

Los aspectos teóricos que sustentan la presente investigación se fundamentan en los planteamientos desarrollados por Martínez B. (2001), Chiavenato, I. (2000), R.J. Tubán (2000).

CLIMA LABORAL

Chiavenato (2000), plantea: "El clima Laboral se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros". (págs. 119), también nos dice que el clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. (Chiavenato, 2000).

Por otro lado Martínez, B. (2001), plantea que el clima laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones.

También R.J. Tubán (2000) define el clima organizacional como: "un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)." desde esa perspectiva el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto evaluando el Clima Organizacional se mide de la manera de cómo es percibida la organización.

Analizando todas y cada una de las anteriores definiciones, podemos afirmar que el clima laboral u organizacional no es un factor externo e independiente del propio individuo, y por el que éste simplemente se ve afectado, sino que en el interior de cada uno de los miembros de la empresa existe, es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos que se producen en la organización (estructura, liderazgo, políticas, toma de decisiones, etc.), siendo el propio individuo agente principal en la constitución de dicho clima de modo individual. No existe un único clima laboral que afecta a todos los individuos, sino que existen una serie de factores objetivos y observables que cada empleado percibe, siente y evalúa. La adición de las percepciones de todos los miembros de la organización conforma el clima laboral.

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL

Dentro de los factores que influyen en el clima organizacional citaremos los siguientes:

- **Liderazgo**

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito. Elena Rubio Navarro (2000).

Muchos expertos han llegado a pensar que en estos tiempos en donde el cambio es lo único que permanece constante, lo mejor es contar con un liderazgo flexible y adaptable, es decir, el líder deberá tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias; a veces deberá ser fuerte y otras veces comprensivo. Este es un tipo de liderazgo intuitivo, que tiene

como base el conocimiento del puesto del líder y de la organización misma.

No debemos olvidar, que la esencia misma del líder es ser aquella persona que conduce a un grupo de personas, pretendiendo llevarlas a un fin exitoso, en ese sentido, liderar es servir y servir es el arte supremo que ayuda a las organizaciones.

- **Organización**

Hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. Elena Rubio Navarro (2000).

- **Reconocimiento**

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente. Elena Rubio Navarro (2000).

El reconocimiento de los empleados en muchas ocasiones es descuidado. Se comenta comúnmente, que cuando haces algo bueno nadie lo recuerda, pero cuando te equivocas, todos lo comentan. El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral.

- **Remuneraciones**

El sistema de remuneraciones es fundamental. Los salarios medios o bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima

laboral. Porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Elena Rubio Navarro (2000).

Se ha notado que las empresas mantienen esquemas de remuneración estáticos son las que presentan mayor rotación entre su personal, pues al ganar siempre lo mismo, se refuerza la actitud de que no importa el esfuerzo que se ponga en el trabajo, siempre se ganará lo mismo. Como medida muchas compañías están optando por esquemas de compensación dinámica, en donde se premie de alguna forma el esfuerzo. Podría creerse que esto solo puede aplicarse a los departamentos de ventas, sin embargo puede ser aplicado a cualquier departamento o empresa, pues cada uno debe tener sus metas y objetivos, los cuales sirvan de base para crear un esquema que fomente en los empleados el deseo por esforzarse más.

Sin embargo, Cuadrado, 2007, sostiene que el sistema de remuneración es un factor muy importante para un colaborador, ya que los salarios medios y bajos con carácter fijo, no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten al colaborador mejorar ni mucho menos obtener buenos resultados, pero eso no quiere decir que los salarios que sobrepasan los niveles medios por ser motivadores, mejoran el rendimiento laboral.

- **Realización Personal**

Según BOHLANDER y SNELL, 2008 hablan que los directivos deben otorgar las mismas oportunidades a todos sus empleados,

siempre en igualdad de circunstancias y tratando de evitar el favoritismo, ya que este fomenta envidia entre el personal y la discordia nunca es sana para el clima laboral, así pues, el buen líder debe conocer a su personal y saber cómo estimularlos, reconociendo los eslabones débiles y los pilares del grupo. (BOHLANDER y SNELL, 2008).

- **Condiciones laborales**

Como factor, se obtiene información de que la institución provee los elementos materiales, económicos y psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas, de tal modo que haya facilidad para poder desempeñar el trabajo de la mejor manera. Al hablar de condiciones laborales, no solo se habla de remuneración económica, sino también de los diversos elementos que se necesitan para realizar un buen trabajo, los cuales la organización está obligada de brindar, ya que favorece a la producción y mejora de ella.

- **Comunicación**

Alonso García Cardó, afirma que “la comunicación va siempre ligada al clima laboral. No se puede entender una cosa sin la otra, puesto que comunicarse implica transmitir un clima determinado, sea bueno o malo, los trabajadores con mayor movilidad o los que más contacto tienen con personas distintas, suelen ser los que comunican, transmiten o difunden todo tipo de noticias, muchas veces susceptibles a generar un clima laboral determinado” (2000).

MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

Según García y Bedoya (1997), dentro de una organización existen tres estrategias que permiten medir el clima organizacional, la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para ello.

Por su parte Brunet (2002), expresa que el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado unas preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre las cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Generalmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja.

En las empresas los recursos humanos son claves para el éxito organizacional, pero éste no debe presentar frustraciones ni otro tipo de inconvenientes para que realmente su operatividad sea efectiva. Al realizar un estudio de clima organizacional que permite la medición del clima laboral, se pretende determinar si las políticas y estrategias emanadas del área de recursos humanos son realmente efectivas. El clima organizacional analiza aspectos claves como son el estado de la empresa, los ambientes de trabajo, la cultura organizacional, los estados de ánimo y demás factores que pueden llegar a influir en el desempeño del personal.

Los elementos de la encuesta que se realizan para La medición del clima Laboral son:

- Los objetivos de la empresa, de su departamento, y como conjugan con la misión, la visión, la estrategia entre otros lineamientos.
- La comunicación, es decir cómo se recibe la información relacionada con su trabajo.
- El grupo de trabajo, como observa la aplicación de equipos de trabajo en sus actividades laborales.
- Las condiciones de trabajo, como ven los empleados las condiciones laborales en cuanto a las medidas de seguridad e higiene, las herramientas y el ambiente laboral para llevar a cabo sus tareas.
- Las oportunidades de carrera, se refiere a que siente el empleado con respecto a las oportunidades de carrera dentro de la empresa, en el caso de que pueda demostrar su capacidad laboral.
- La competencia supervisora, está relacionado con la confianza que tienen sobre el conocimiento de sus supervisores.
- La comprensión y el conocimiento, se trata de evaluar si el empleado está contento con respecto a la forma de recompensar su trabajo y con el reconocimiento que se les otorga.

SATISFACCIÓN LABORAL

Brief y Weis (2001) hablan sobre la Satisfacción Laboral como una combinación entre lo que influye en los sentimientos y la cognición (pensamiento). Tanto la cognición como lo que influye en los sentimientos contribuyen a la satisfacción laboral. Es como un estado interno que se expresa de forma afectiva o cognitiva. La

satisfacción como actitud es un constructo hipotético que se pone de manifiesto en cada una de estas dos formas.

También Davis y Newstrom (2002), consideran que los estudios de satisfacción se encuentran concentrados, principalmente, en las partes más importantes de la organización, ya que las actitudes relacionadas con el trabajo predisponen a que el trabajador se comporte de cierta manera.

Por otro lado Robbins (2004) la define como “la actitud general del individuo hacia su trabajo”. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas.

FACTORES DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (ROBBINS, 1998) consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto.
- Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la

programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

- Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins (2000) indica que los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.

Angelo kinicki y Robert kreitner (2003) hablan que se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción, para eso se tiene en cuenta lo siguiente:

- Sistema de recompensas justas

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

- Satisfacción con el salario

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

- Compatibilidad entre la personalidad y el puesto

En este aspecto se da la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

2.2. MARCO CONCEPTUAL:

- **Clima:**

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

- **Clima Laboral:**

Es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales,

cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinado su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

- **Satisfacción laboral:**

Es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

- **Motivación:**

La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

- **Condiciones laborales:**

Se entiende como condiciones de trabajo cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, incluyendo, además de los aspectos ambientales y los tecnológicos, las cuestiones de organización y ordenación del trabajo.

Al respecto, la Ley de Prevención de Riesgos Laborales define como condición de trabajo: "*...cualquier característica del mismo que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador*".

- **Supervisión**

Actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al supervisar y/o dirigir el trabajo de un grupo de personas, con

el fin de lograr de ellas su máxima eficacia y satisfacción mutua. Se trata, como ha definido M^a José Aguilar, de un “proceso sistemático de control, seguimiento, evaluación, orientación, asesoramiento y formación; de carácter administrativo y educativo; que lleva a cabo una persona en relación con otras, sobre las cuales tiene una cierta autoridad dentro de la organización; a fin de lograr la mejora del rendimiento del personal, aumentar su competencia y asegurar la calidad de los servicios.

El termino supervisor se aplica en todos los niveles de la administración a quienes dirigen las actividades de otros. Pero se ha vuelto costumbre aplicarlo sólo a las personas de los niveles inferiores de la jerarquía administrativa (Diccionario del Trabajo Social. Lumen. Argentina, 1995)

- **Comunicación**

La *comunicación* es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Es decir, que cada vez que nos comunicamos con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes, etc., lo que hacemos es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado.

Para María del Socorro Fonseca (México, 2000), comunicar es *"llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes.*

Según Stanton, Etzel y Walker (2007), la comunicación es *"la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte"*.

Para Lamb, Hair y Mc Daniel (2006, Pág. 484), la comunicación es *"el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos"*.

Según Idalberto Chiavenato (2006, Pág. 110), comunicación es *"el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social"*.

Robbins y Coulter (2005, Pág.256), nos brindan la siguiente definición: *"Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados"*.

- **Comunicación organizacional.**

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, (Fernández, C. México 1999).

Según Gary Kreps (1995), la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es "la esencia, el

corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización".

- **Recursos humanos**

Conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo, (Werther, Jr. y Davis, Keith, México 2000).

Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización.

Es una actividad planeada, basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador, (Siliceo Alfonso, 1997).

Es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles, (Wayne R., Mondy y Noe, Robert M., México 1997).

Por otro lado Chiavenato (2000), menciona que esta "puede referirse al nivel individual o a los niveles grupal, departamental, organizacional e incluso ambiental de la organización". Por otro lado señala que planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar son técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, y que al mismo tiempo la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, y que por esta razón "los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización".

CAPÍTULO III

MATERIAL Y

PROCEDIMIENTOS

3.1 MATERIAL

3.1.1 POBLACIÓN MUESTRAL

Está conformada por los trabajadores que laboran en las áreas que se encuentran a cargo de la Gerencia General de la Universidad Privada Antenor Orrego siendo en total 107 colaboradores, los cuales participaron directamente en la presente investigación.

3.1.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis lo constituyen las áreas en estudio, adscritas a la Gerencia General, siendo las mismas las siguientes:

- OFICINA DE CONTABILIDAD
- OFICINA DE RECURSOS HUMANOS
- OFICINA DE LOGISTICA
- OFICINA DE SERVICIOS GENERALES
- OFICINA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO
- OFICINA DE SISTEMAS E INGENIERIA DE LA INFORMACIÓN
- OFICINA DE IMAGEN INSTITUCIONAL
- PLATAFORMA
- CLINICA ESTOMATOLÓGICA
- RADIO UPAO
- CANAL 39
- OFICINA DE CENTROS DE PRODUCCIÓN
- OFICINA DE INFRAESTRUCTURA
- CENTRO DE IDIOMAS

- INSTITUTO DE COMPETENCIAS Y DESTREZAS MÉDICAS
- MUSEO DE HISTORIA NATURAL
- PANIFICADORA UPAO

3.1.3 FUENTES

Para extraer información se usaron:

- **Fuentes Primarias:** Lo constituye el personal de las áreas dependientes de Gerencia General de quienes se obtendrá información a través del cuestionario que se les aplicará
- **Fuentes Secundarias:** Los documentos de gestión de personal y otra información complementaria se encontrarán en libros especializados y otras investigaciones.

3.1.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- **Técnica de investigación: Encuesta**

Instrumento de investigación: CUESTIONARIO, que el personal de las áreas administrativas deberá responder para obtener información necesaria para este estudio.

- **Técnica de investigación: Análisis Documental**

Instrumento de investigación: FICHA RESUMEN, nos permitirá ordenar los resultados obtenidos de las fuentes secundarias.

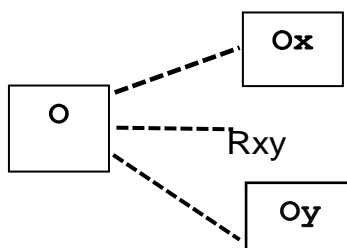
3.2 PROCEDIMIENTOS

3.2.1 MÉTODOS

En la presente investigación se ha utilizado el método **analítico**: Método que permitió analizar las características y el comportamiento de las variables objeto de la presente investigación, **sintético inductivo**: Método que permitió formular proposiciones de carácter global relacionados al estado situacional de las variables en estudio, como resultado del análisis del clima laboral y la satisfacción de los trabajadores. De acuerdo al fin, nuestra investigación es Aplicada de acuerdo a la técnica, es descriptiva.

3.2.2 DISEÑO DE CONTRASTACIÓN

Se utilizó el diseño es No experimental – descriptivo, transversal correlacional de una sola casilla”, ya que recolectaremos y analizaremos datos en un periodo de tiempo pre determinado, con la finalidad de elaborar el modelo.



Dónde:

Ox: Representa el clima laboral

Oy: Representa la satisfacción laboral de los trabajadores en las áreas en estudio.

Rxy: Relación que existe de variable X y Y

3.2.3 VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.2.3.1 Variable independiente:

Clima laboral

Es considerado como variable independiente porque de acuerdo a la estructura de esta, podremos observar los cambios que se producen en la variable dependiente.

3.2.3.2 Variable dependiente:

Satisfacción de los trabajadores en las áreas a cargo de la Gerencia General de la Universidad Privada Antenor Orrego.

Son consideradas así porque en la relación Causa – Efecto, estas son el efecto del clima laboral.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Definición conceptual	Dimensiones o Indicadores	Escala de medición	Instrumentos de Recolección de Datos
Vx. Clima Laboral de los trabajadores cargo de la Gerencia General de la Universidad Privada Antenor Orrego.	Es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinado su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.	Nivel realización personal. Nivel de involucramiento laboral. Nivel de supervisión. Nivel de comunicación. Nivel de Condiciones Laborales. Nivel de Clima laboral.	Ordinal	Cuestionario
Vy. Nivel de satisfacción de los trabajadores cargo de la Gerencia General de la Universidad Privada Antenor Orrego.	Es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.	Nivel de Reconocimiento. Nivel de Compensación Económica. Nivel de Supervisión.	Ordinal	Cuestionario

CAPÍTULO IV
PRESENTACIÓN Y
DISCUSIÓN DE
RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se describen los resultados del trabajo de investigación:

CUADRO N° 1: CLIMA LABORAL DE LAS ÁREAS Y OFICINAS QUE DEPENDEN DE LA GERENCIA GENERAL

CLIMA LABORAL		
VARIABLES	Q	%
Muy Favorable	9	8%
Favorable	41	38%
Media	42	39%
Desfavorable	13	12%
Muy Desfavorable	3	3%
	107	100%

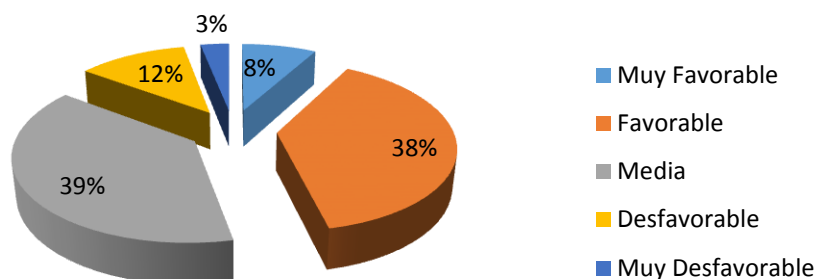
Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El Clima Laboral que se observa en las áreas que dependen de la Gerencia General está entre un nivel promedio y Favorable, lo que indica que en general la mayoría del personal perteneciente a esta área se encuentra conforme con aspectos tales como; la percepción que tienen respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados con la identificación institucional, supervisión que reciben, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales. Cabe mencionar, que al analizar específicamente los ítems relacionados con la realización personal y la remuneración, se aprecian ciertas disconformidades.

GRÁFICO GENERAL N°01

CLIMA LABORAL



Fuente: Encuesta CL

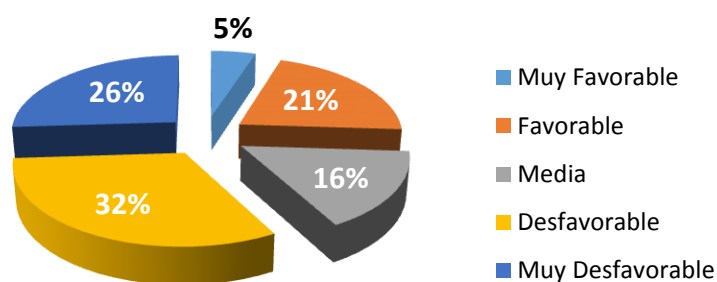
Elaboración Propia

A continuación se describe los gráficos por cada área.

4.1.1 ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

4.1.1.1 OFICINA DE CONTABILIDAD

GRÁFICO N° 1: NIVEL DE REALIZACIÓN PERSONAL

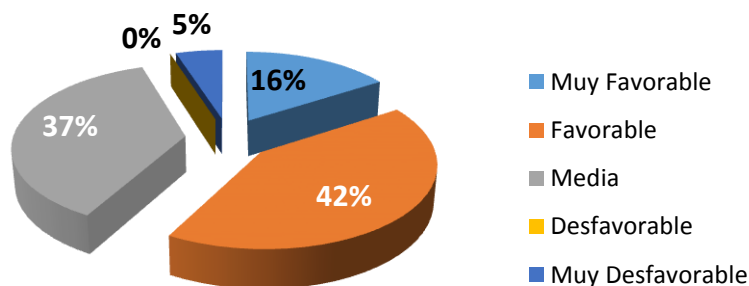


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de autorrealización que predomina en la oficina de contabilidad es el desfavorable, es así que observamos que el 32% del personal percibe que su medio laboral les brinda pocas posibilidades que favorecen su desarrollo personal y profesional.

GRÁFICO N° 2: NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO LABORAL

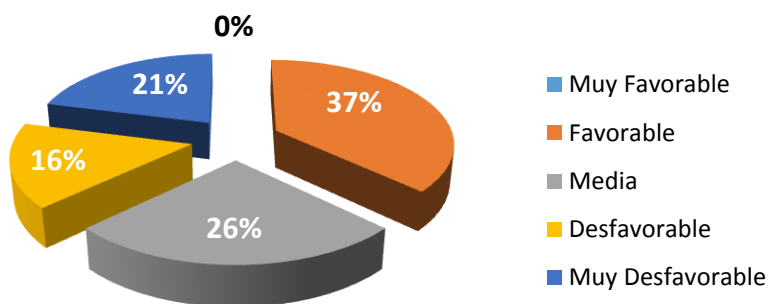


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de involucramiento laboral predominante es el favorable, es así que observamos que el 42% de los colaboradores de esta oficina, se sienten identificados con los valores organizacionales y están comprometidos con el desarrollo de la organización.

GRÁFICO N° 3: NIVEL DE SUPERVISIÓN

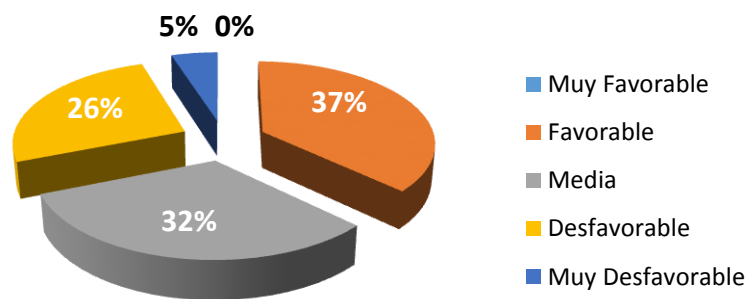


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de supervisión que prevalece es favorable, con un 37%. Lo que indica que se percibe una adecuada funcionalidad y significación de parte de los superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral, como en relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte del desempeño diario.

GRÁFICO N° 4: NIVEL DE COMUNICACIÓN

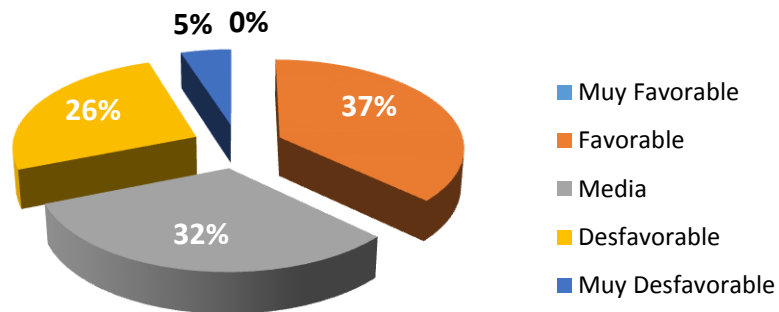


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de comunicación que percibe el personal de esta oficina en 37% es favorable, lo que indica que se percibe fluidez, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la organización. Sin embargo, un 32% y 26% denota un nivel medio y desfavorable respectivamente, lo que en suma se obtiene un 58%, esto indica que un número significativo del personal opina que existe cierta disconformidad en este factor.

GRÁFICO N° 5: NIVEL DE CONDICIONES LABORALES

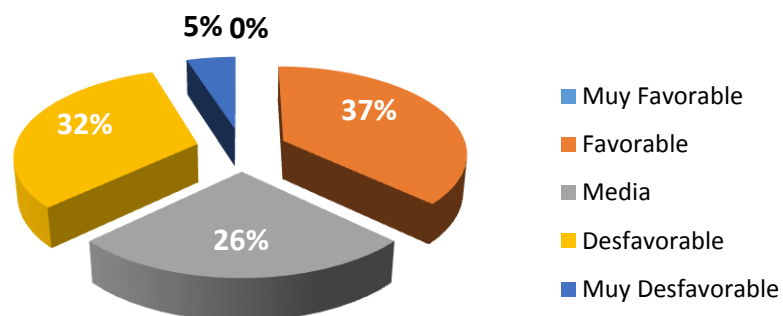


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

La condición laboral que predomina en el personal de esta oficina es favorable, con un 37%; esto indica que el personal percibe que la universidad provee materiales, económicos o psicosociales para el cumplimiento de las funciones. Sin embargo, un 58% revela cierta inconformidad en este factor.

GRÁFICO N° 6: NIVEL DE CLIMA LABORAL



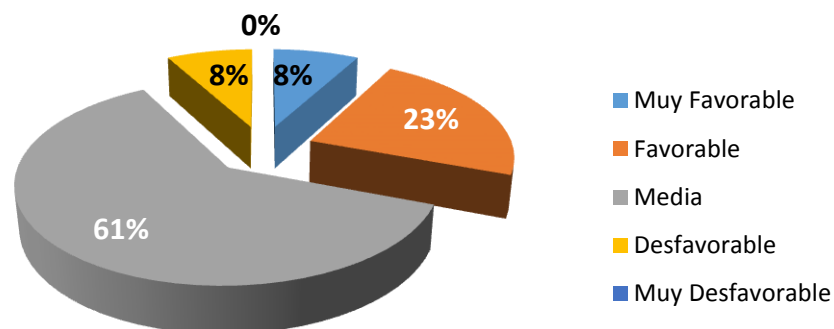
Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El clima laboral se ubica en un nivel favorable, con un 37 %, para los colaboradores de la oficina de Contabilidad. Esto indica que la percepción de ellos, con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales son en su mayoría propicias.

4.1.1.2 OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

GRÁFICO N° 7: NIVEL DE REALIZACIÓN PERSONAL

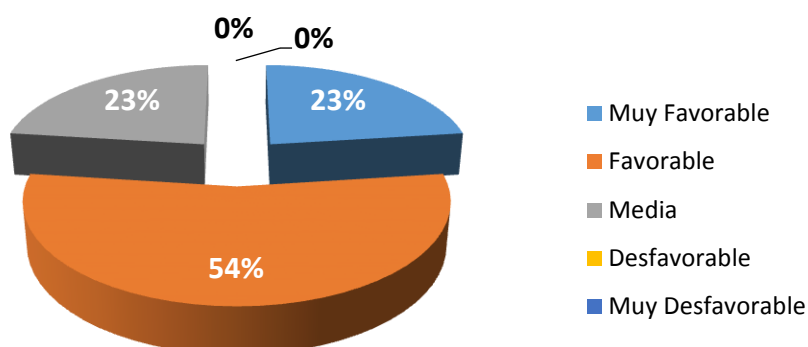


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de autorrealización que predomina en la oficina de RRHH es el medio, con un 61% esto evidencia que los colaboradores creen que la institución les ofrece algunas oportunidades que benefician su desarrollo personal y profesional de; contingente a sus funciones.

GRÁFICO N° 8: NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO LABORAL

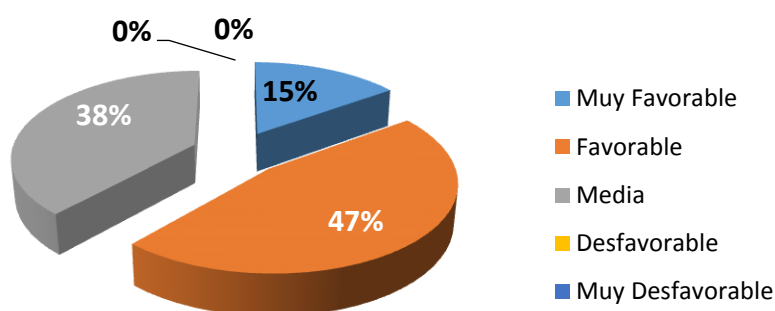


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de involucramiento laboral que predomina en el personal de RRHH es favorable, con un 54%; esto indica que existe una identificación con los valores organizacionales y compromiso para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

GRÁFICO N° 9: NIVEL DE SUPERVISIÓN

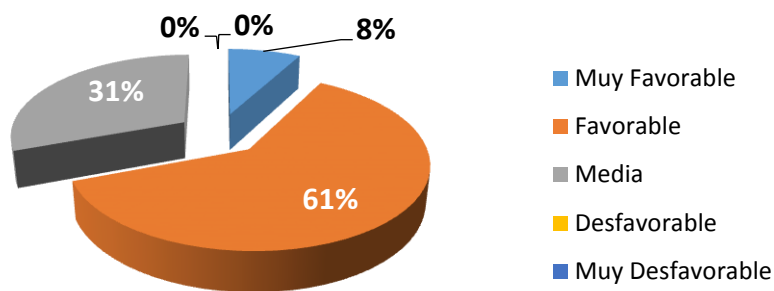


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de supervisión que predomina en el personal es Favorable, con un 47%, denotando un manejo apropiado por parte de los superiores en las supervisiones de las actividades laborales, así como de la relación de apoyo y orientación para estas.

GRÁFICO N° 10: NIVEL DE COMUNICACIÓN

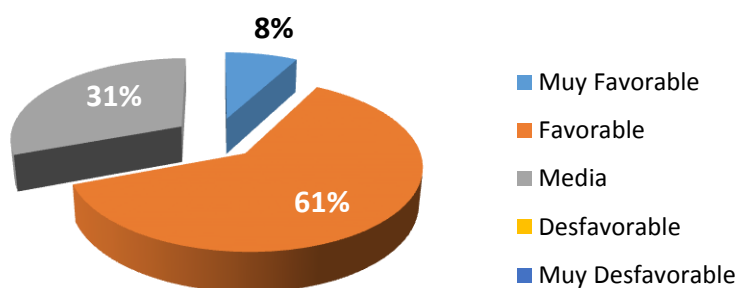


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de comunicación que predomina es favorable, con un 61%. Es decir que se percibe fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la organización y a la atención de los clientes de la misma.

GRÁFICO N° 11: NIVEL DE CONDICIONES LABORALES

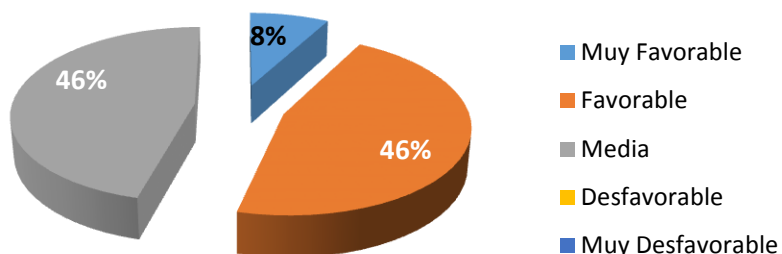


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

La condición laboral predominante es favorable con un 61%, tal que el reconocimiento de materiales, económicos o psicosociales que la institución provee para el cumplimiento de las tareas encomendadas es positivo.

GRÁFICO N° 12: NIVEL DE CLIMA LABORAL



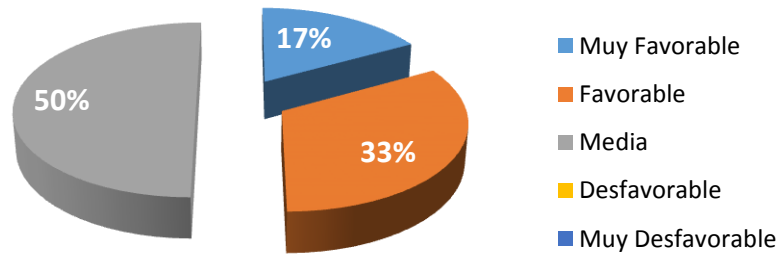
Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

La Percepción del Clima Laboral que predomina en la oficina de Recursos Humanos es equitativa en los niveles Favorable y Medio, esto indica que la percepción del personal con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales se presenta estable o promedio.

4.1.1.3 OFICINA DE LOGÍSTICA

GRÁFICO N° 13: NIVEL DE REALIZACIÓN PERSONAL

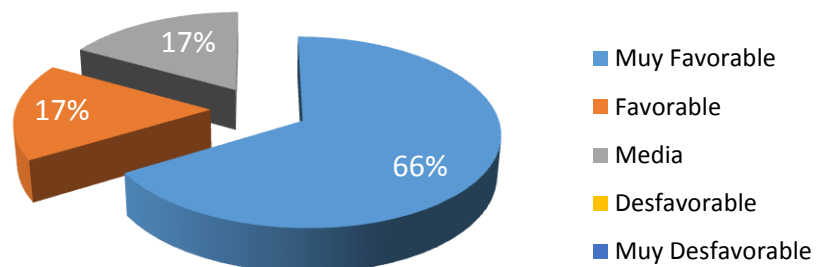


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de autorrealización predominante es el medio, con un 50%; es así que se percibe que la institución ofrece posibilidades de desarrollo personal y profesional; contingente a la tarea.

GRÁFICO N° 14: NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO LABORAL

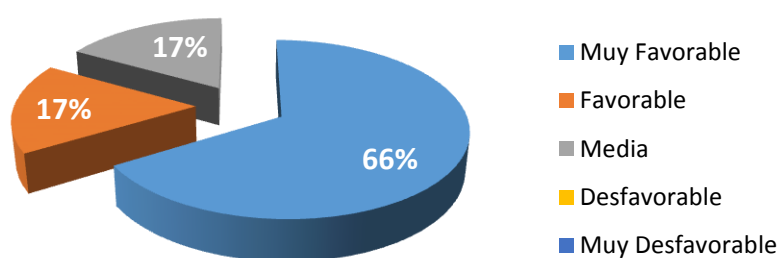


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de involucramiento laboral que predomina en el personal es Muy Favorable. Lo que indica que se sienten identificados con los valores organizacionales y comprometidos con el desarrollo de la organización.

GRÁFICO N° 15: NIVEL DE SUPERVISIÓN

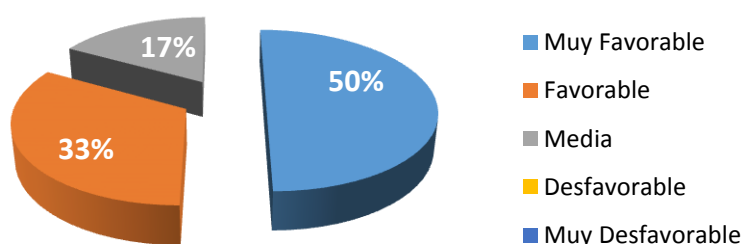


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de supervisión que predomina es Muy Favorable con un 66%. Denotando un manejo satisfactorio por parte de los superiores en las supervisiones de las actividades laborales, así como de la relación de apoyo y orientación para estas.

GRÁFICO N° 16: NIVEL DE COMUNICACIÓN



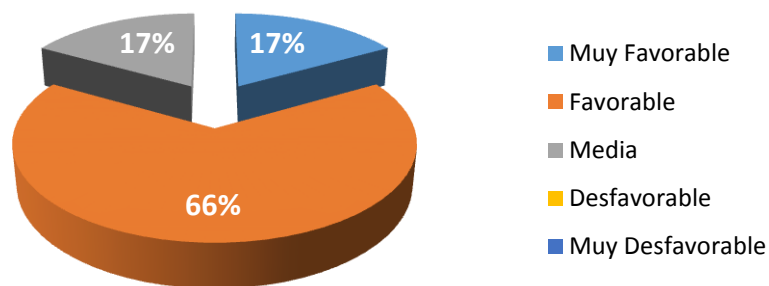
Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

En esta área de comunicación predomina el nivel Muy Favorable con un 50 %.Lo que indica que no se

percibe fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la organización y a la atención de los clientes o usuarios de la misma.

GRÁFICO N° 17: NIVEL DE CONDICIONES LABORALES

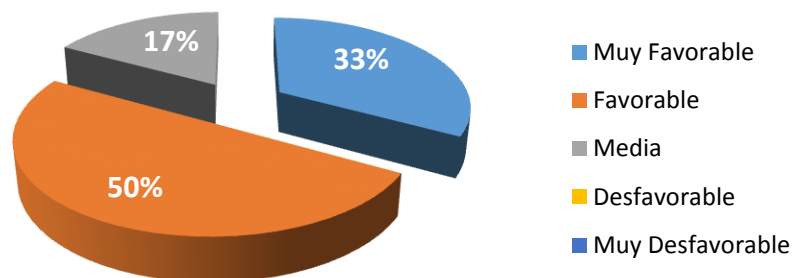


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

La condición laboral que predomina la oficina de logística es favorable con un 66%. Teniendo en cuenta que se refiere al reconocimiento que la institución provee para el cumplimiento de las tareas encomendadas, ya sean materiales, económicos o psicosociales.

GRÁFICO N° 18: NIVEL DE CLIMA LABORAL



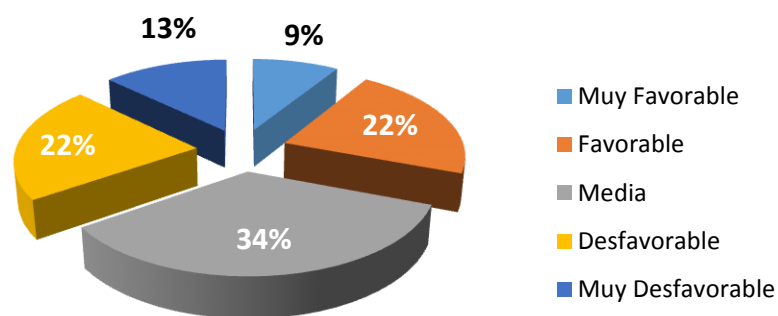
Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

La Percepción del Clima Laboral en la Oficina de Logística es Favorable, con un 50%. Esto indica que la percepción de los trabajadores con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales es apropiada.

4.1.1.4 OFICINA DE SERVICIOS GENERALES

GRÁFICO N° 19: NIVEL DE REALIZACIÓN PERSONAL

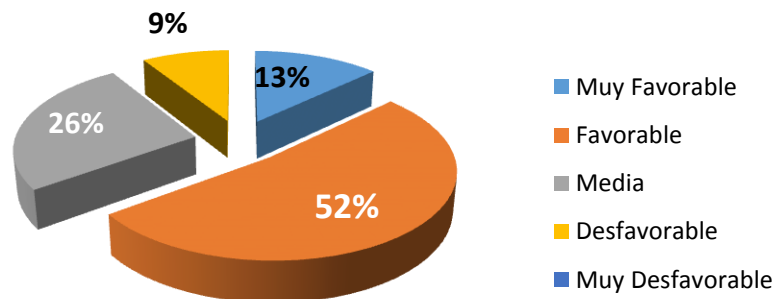


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

En el área de realización personal, el nivel medio es el que predomina en los colaboradores con un 34%, ello evidencia que se percibe en un grado intermedio algunas posibilidades en la que la universidad favorece el desarrollo personal y profesional.

GRÁFICO N° 20: NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO LABORAL

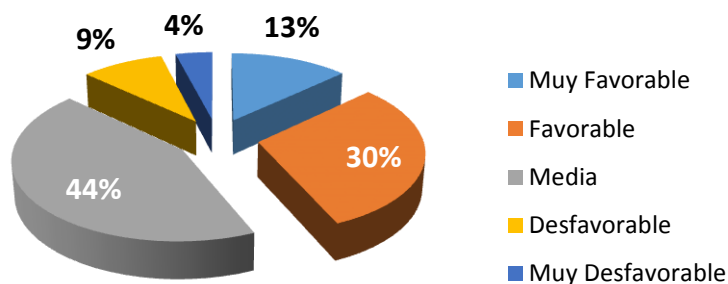


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de involucramiento laboral que predomina en el personal de esta oficina es favorable, es así que observamos que el 52% se sienten identificados con los valores organizacionales y se sienten comprometidos con el desarrollo de la organización.

GRÁFICO N° 21: NIVEL DE SUPERVISIÓN



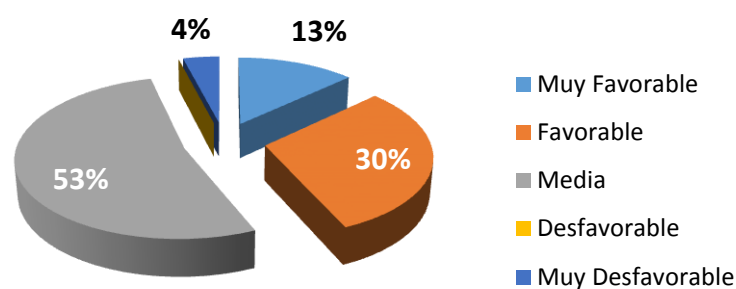
Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de supervisión que predomina en el personal es medio, con un 44%. Lo que indica que se percibe regularmente la funcionalidad y significación de los superiores en la supervisión dentro de la actividad

laboral, como en relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte del desempeño laboral.

GRÁFICO N° 22: NIVEL DE COMUNICACIÓN

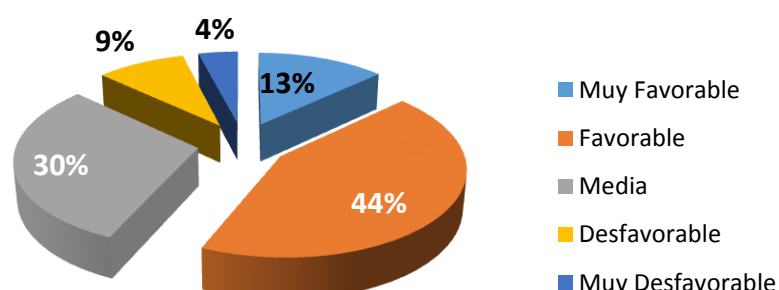


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de comunicación que predomina es medio con un 53%. Lo que indica que en la oficina de servicios generales se percibe un grado regular de fluidez, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la organización y a la atención de los clientes internos.

GRÁFICO N° 23: NIVEL DE CONDICIONES LABORALES

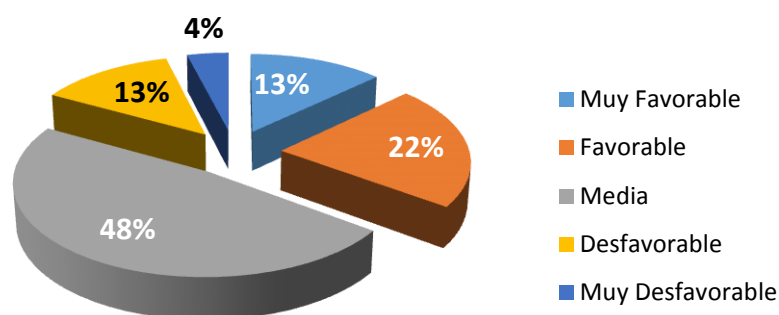


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

La condición laboral que predomina es favorable con un 44%. Lo que el personal de servicios generales percibe que la institución provee materiales, económicos o psicosociales para el reconocimiento a sus trabajadores para el cumplimiento de sus funciones.

GRÁFICO N° 24: NIVEL DE CLIMA LABORAL



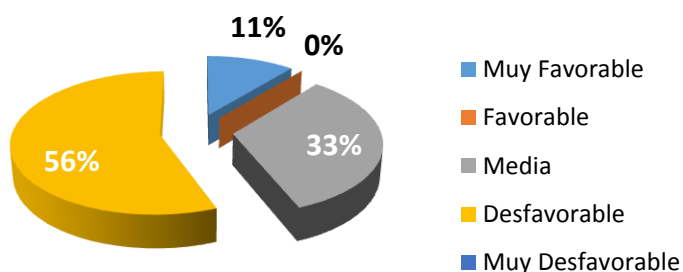
Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El clima laboral en la oficina de servicios generales se ubica en un nivel medio, con un 48%. Indicando que la percepción de los trabajadores con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales es regular o promedio.

4.1.1.5 OFICINA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

GRÁFICO N° 25: NIVEL DE REALIZACIÓN PERSONAL

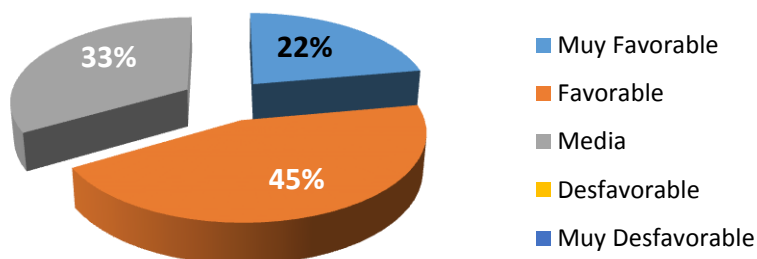


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de autorrealización que predomina en este grupo es desfavorable, es así que observamos que el 56% en este rango. Teniendo en cuenta que la autorrealización es la apreciación con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorece al desarrollo personal y profesional; así notamos que las condiciones de autorrealización son desfavorables en los trabajadores del área de Bienestar Universitario.

GRÁFICO N° 26: NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO LABORAL

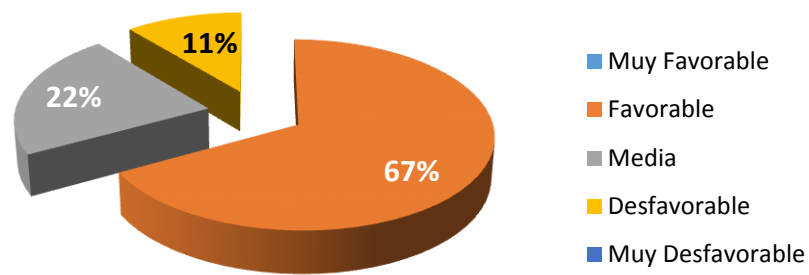


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de involucramiento laboral que predomina en este grupo es favorable; es así que observamos que el 45 % de los colaboradores afirman que se sienten identificados con los valores organizacionales y se sienten comprometidos con el desarrollo de la universidad.

GRÁFICO N° 27: NIVEL DE SUPERVISIÓN

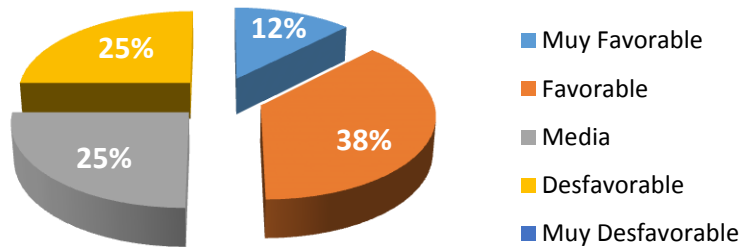


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de supervisión que predomina en los colaboradores es favorable, con un 67%. Lo que indica que en la oficina de bienestar universitario, se percibe la apreciación de la funcionalidad y significación de los superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral, como en relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte del desempeño diario.

GRÁFICO N° 28: NIVEL DE COMUNICACIÓN

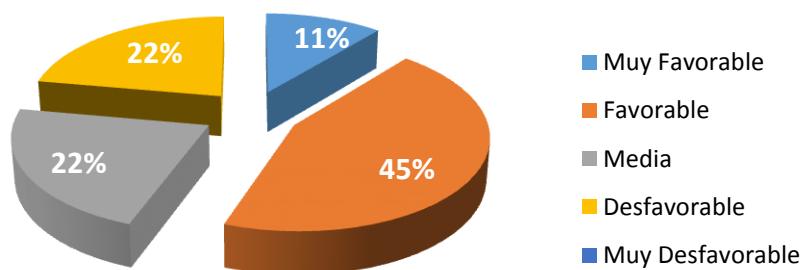


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de comunicación que predomina es favorable, con un 38%. Sin embargo, se observa un 50% que se encuentra entre los niveles medio y desfavorable. Lo que indica que se percibe cierta fluidez, claridad y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la organización.

GRÁFICO N° 29: NIVEL DE CONDICIONES LABORALES

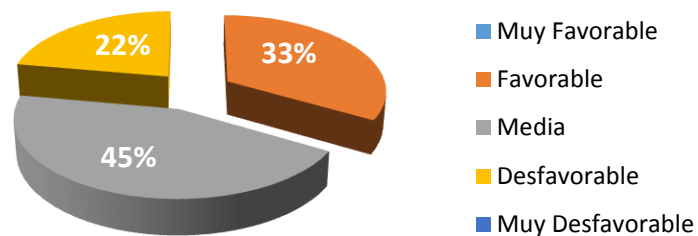


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

La condición laboral que predomina en lo colaboradores de la oficina de bienestar es favorable, con un 45%. La condición laboral es lo que indica que la universidad provee materiales, económicos o psicosociales para el cumplimiento de sus funciones.

GRÁFICO N° 30: NIVEL DE CLIMA LABORAL



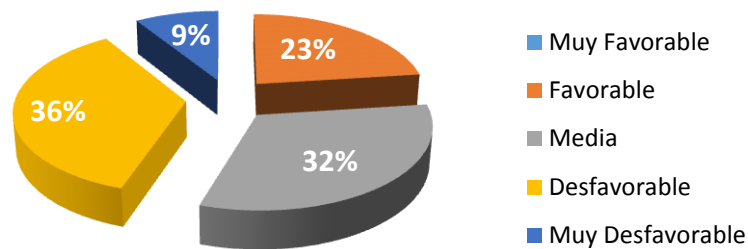
Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El clima laboral se ubica en un nivel medio, para los colaboradores de la oficina de Bienestar Universitario. Esto indica que la percepción de los trabajadores con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales se presenta estable o promedio.

4.1.1.6 OFICINA DE SISTEMAS E INGENIERÍA DE LA INFORMACIÓN

GRÁFICO N° 31: NIVEL DE REALIZACIÓN PERSONAL

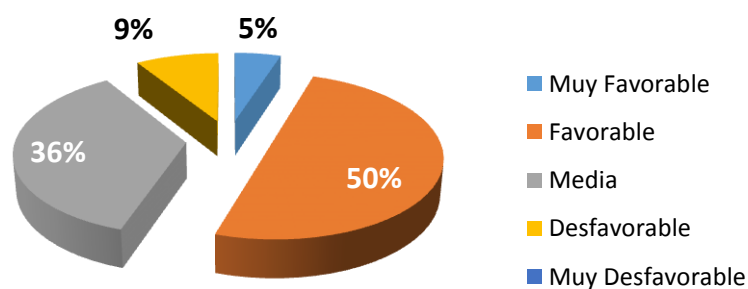


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de autorrealización que predomina en esta oficina es el desfavorable, es así que observamos que el 36% del personal se encuentra disconforme con respecto a las posibilidades que la universidad le brinda para el desarrollo personal y profesional; contingente a la tarea, con perspectiva de futuro.

GRÁFICO N° 32: NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO LABORAL

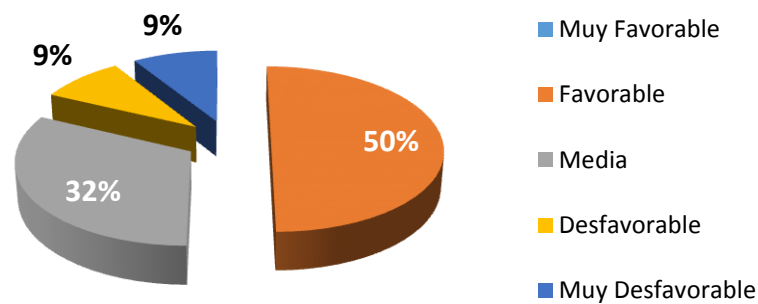


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de involucramiento laboral que predomina en este grupo ocupacional es Favorable, es así que observamos que el 50% afirman que existe el involucramiento laboral, lo que demuestra que los colaboradores se sienten identificados con los valores organizacionales y se sienten comprometidos con el desarrollo de la universidad.

GRÁFICO N°33: NIVEL DE SUPERVISIÓN

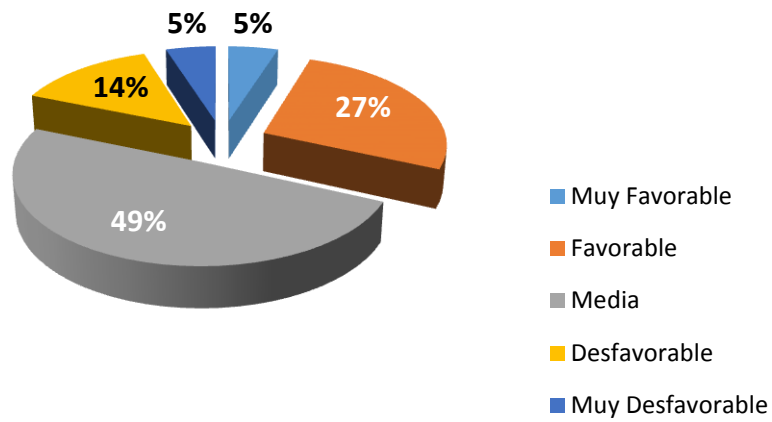


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de supervisión que predomina en el personal es favorable, con un 50%, lo que denota que existe una adecuada funcionalidad y significación de los superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral, como en relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte del desempeño diario; en la Oficina de Sistemas e Ingeniería de la Información.

GRÁFICO N° 34: NIVEL DE COMUNICACIÓN

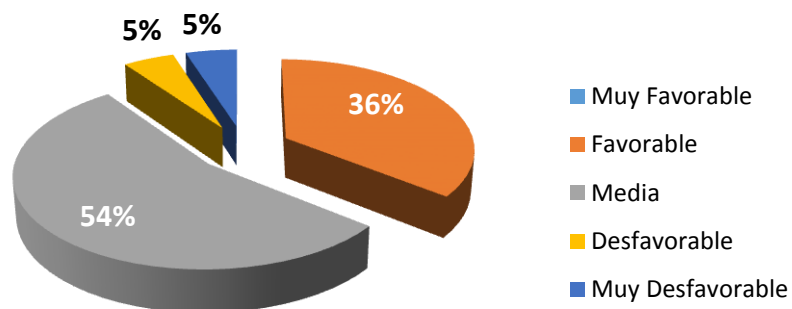


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de comunicación que predomina es medio, con un 49%. Lo que indica que se perciben cierta celeridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la organización y a la atención sus clientes internos.

GRÁFICO N° 35: NIVEL DE CONDICIONES LABORALES

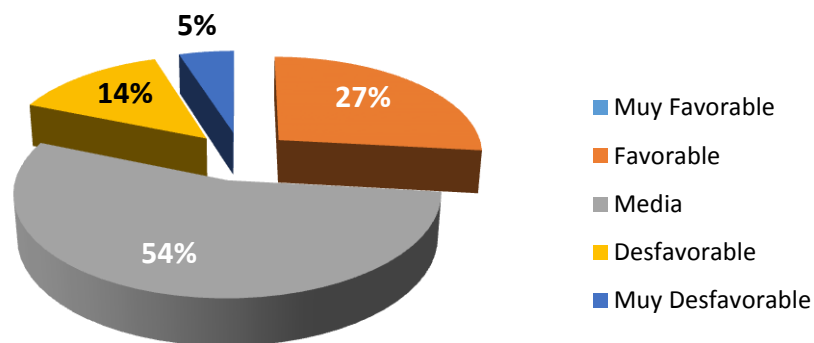


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

La condición laboral que predomina en el personal de esta oficina es el medio con un 54%. La condición laboral es el reconocimiento que la institución provee para el cumplimiento de las tareas encomendadas, ya sean materiales, económicos o psicosociales. Lo que indica que la institución provee en algunas ocasiones, este reconocimiento a sus trabajadores para su óptimo desempeño.

GRÁFICO N° 36: NIVEL DE CLIMA LABORAL



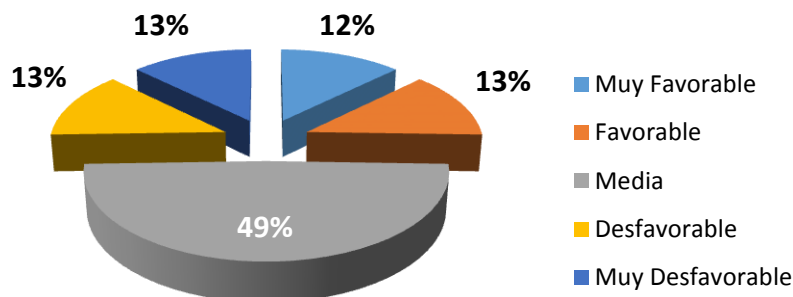
Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

La Percepción del Clima Laboral que predomina en la Oficina de Sistemas e Ingeniería de la Información es el Medio, así observamos que el 54% del personal tiene una percepción regular con respecto a su ambiente laboral, y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, supervisión que se recibe, condiciones laborales, acceso a la información relacionada con su trabajo, etc.

4.1.1.7 OFICINA DE IMAGEN INSTITUCIONAL

GRÁFICO N° 37: NIVEL DE REALIZACIÓN PERSONAL

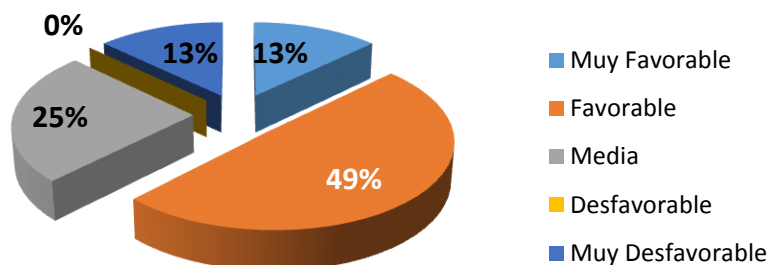


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de autorrealización que predomina es el medio, es así que observamos que el 49% del personal de la Oficina de Imagen Institucional perciben de forma favorable las posibilidades de desarrollo personal y profesional; con perspectiva de futuro que les brinda la universidad.

GRÁFICO N° 38: NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO LABORAL

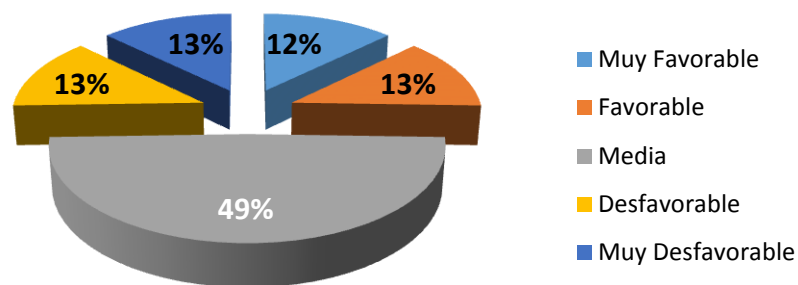


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de involucramiento laboral que predomina en la oficina de bienestar universitario es favorable, es así que observamos que el 49% del personal afirman que se sienten identificados con los valores organizacionales y comprometidos con el desarrollo de la organización.

GRÁFICO N° 39: NIVEL DE SUPERVISIÓN

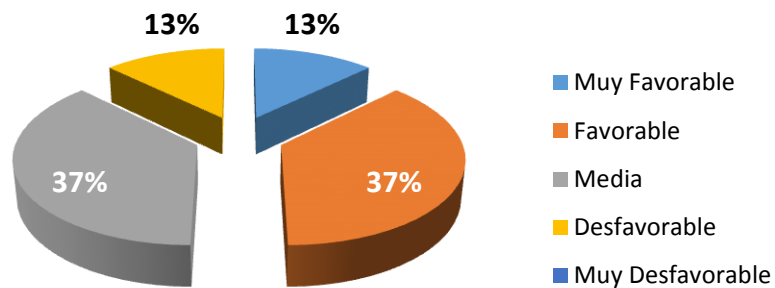


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de supervisión que predomina es el medio, con un 49%. Lo que denota que se percibe una regular funcionalidad y significación de los superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral, como en el apoyo y orientación para las tareas que forman parte del desempeño diario.

GRÁFICO N°40: NIVEL DE COMUNICACIÓN

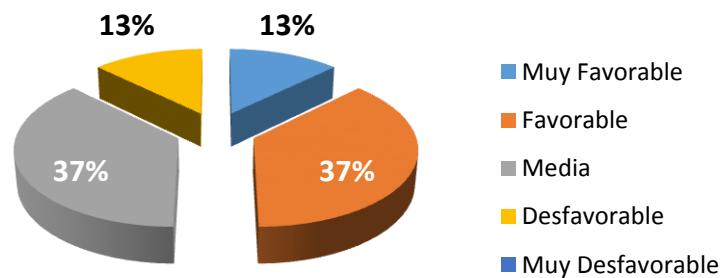


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

Los niveles predominantes en el factor de comunicación son Favorable y Medio, ambos con un mismo porcentaje de 37% en el factor de comunicación, esto indica que en la oficina de imagen institucional hay tantos trabajadores que perciben fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la organización de manera óptima y otros le otorgan un funcionamiento regular.

GRÁFICO N° 41: NIVEL DE CONDICIONES LABORALES

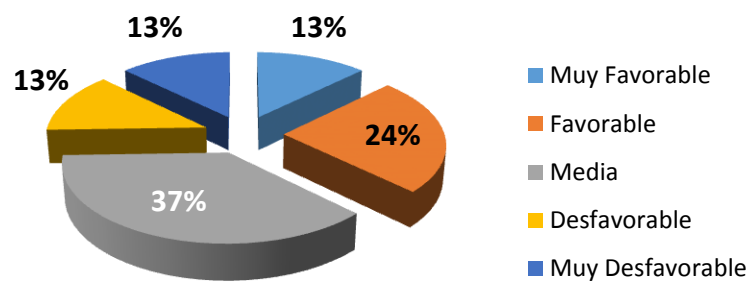


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

Lo mismo ocurre en el factor de condiciones laborales en el que predominan los niveles Favorable y Medio con un 37% respectivamente, es decir que ambos grupos perciben de manera distinta este factor ya que unos reconocen de que la universidad provee elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el desempeño en sus actividades y otros que se podría mejorar este aspecto en la organización.

GRÁFICO N° 42: NIVEL DE CLIMA LABORAL



Fuente: Encuesta CL

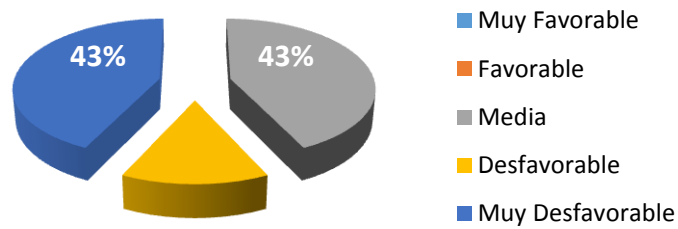
Elaboración Propia

La Percepción del Clima Laboral que predomina en la oficina de Imagen Institucional se ubica en un nivel medio, es decir, que la percepción de los trabajadores con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales es regular o promedio.

4.1.2 ÁREA DE GESTIÓN Y DESARROLLO

4.1.2.1 PLATAFORMA

GRÁFICO N° 43: NIVEL DE REALIZACIÓN PERSONAL

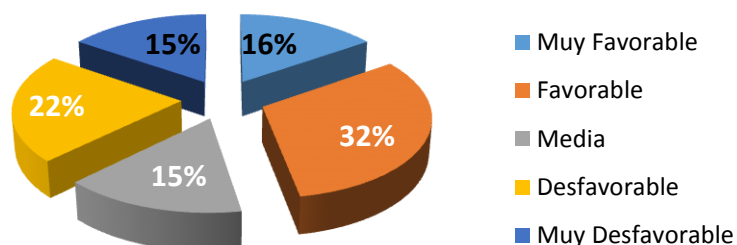


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

Los niveles de autorrealización que predominan en la oficina de plataforma, son el Medio y Muy Desfavorable, ambos con un 43%. Es así que se observa disconformidad en la apreciación del personal con respecto a las posibilidades que se ofrece de desarrollo personal y profesional; contingente a la tarea, con perspectiva de futuro.

GRÁFICO N° 44: NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO LABORAL

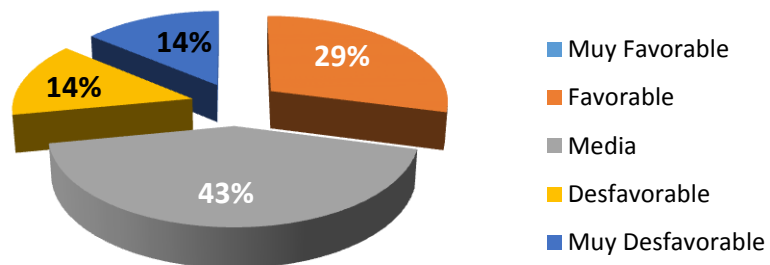


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

En el área de involucramiento laboral el nivel predominante es Favorable, con un 32%, lo que indica una identificación con los valores organizacionales y el compromiso para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

GRÁFICO N° 45: NIVEL DE SUPERVISIÓN

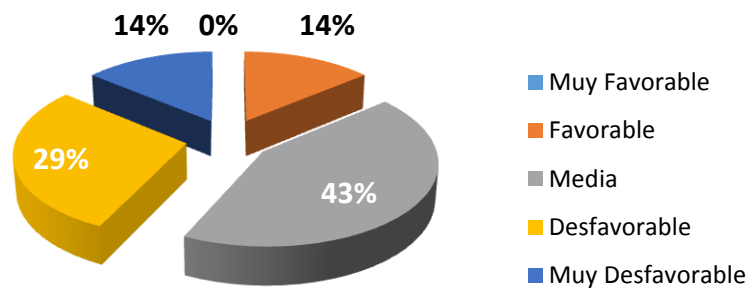


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de supervisión que predomina en el personal es promedio, con un 43%, lo que denota que existe una regular funcionalidad y significación de los superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral, como en relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte del desempeño diario; en la oficina de Plataforma.

GRÁFICO N° 46: NIVEL DE COMUNICACIÓN

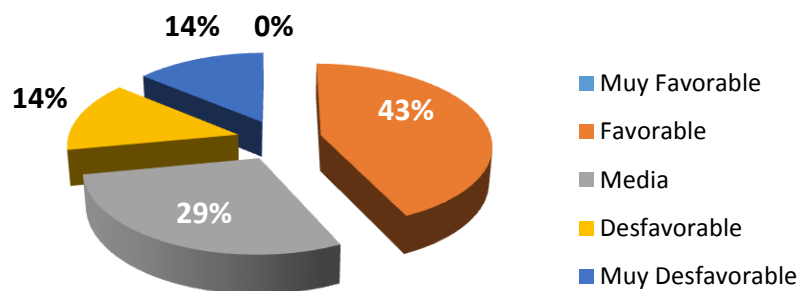


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de comunicación que predomina es medio, con un 43%. Lo que indica que se percibe cierta celeridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la organización y a la atención de sus clientes internos.

GRÁFICO N° 47: NIVEL DE CONDICIONES LABORALES



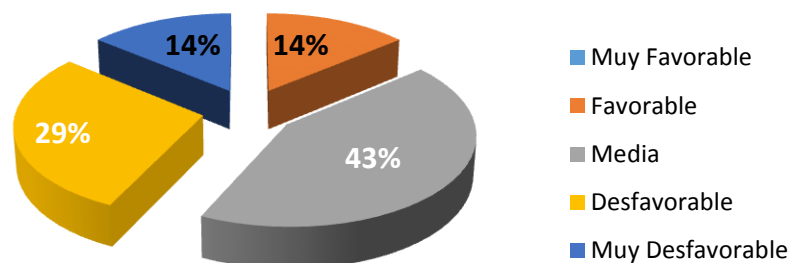
Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

La condición laboral que predomina en el personal de esta oficina es Favorable con un 43%. La condición

laboral es el reconocimiento que la institución provee para el cumplimiento de las tareas encomendadas, ya sean materiales, económicos o psicosociales. Lo que indica que la institución provee en algunas ocasiones, este reconocimiento a sus trabajadores para su óptimo desempeño.

GRÁFICO N° 48: NIVEL DE CLIMA LABORAL



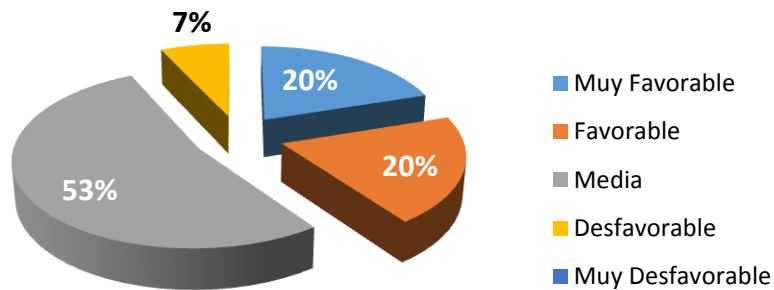
Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

La Percepción del Clima Laboral que predomina en Plataforma es el Medio, así observamos que el 43% del personal tiene una percepción regular con respecto a su ambiente laboral, y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, supervisión que se recibe, condiciones laborales, acceso a la información relacionada con su trabajo, etc.

4.1.2.2 CLÍNICA ESTOMATOLÓGICA

GRÁFICO N° 49: NIVEL DE REALIZACIÓN PERSONAL

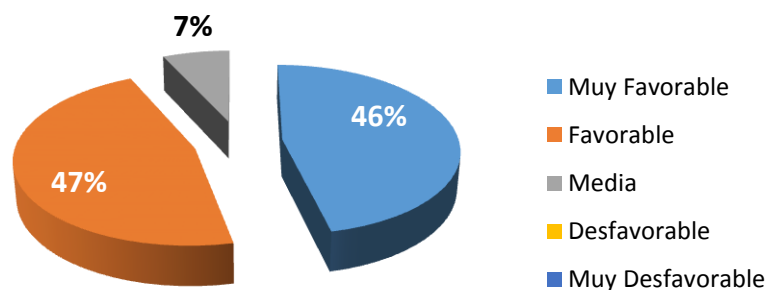


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de realización personal que predomina en el personal de la Clínica Estomatológica es Medio, con un 53%. Teniendo en cuenta que la autorrealización es la apreciación con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional; contingente a la tarea, con perspectiva de futuro.

GRÁFICO N° 50: NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO LABORAL

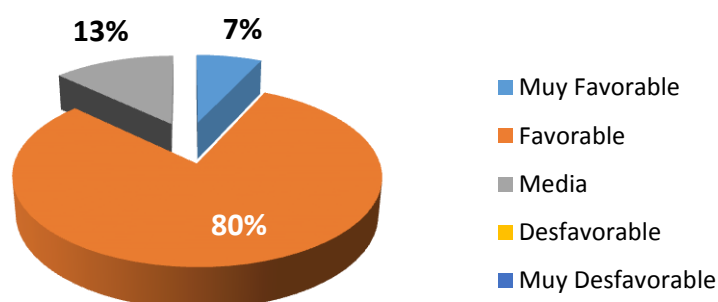


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de involucramiento laboral que prevalece en la Clínica Estomatológica es Favorable, es así que observamos que el 47% del personal, afirman que se sienten identificados con los valores organizacionales y comprometidos con el desarrollo de la organización.

GRÁFICO N° 51: NIVEL DE SUPERVISIÓN

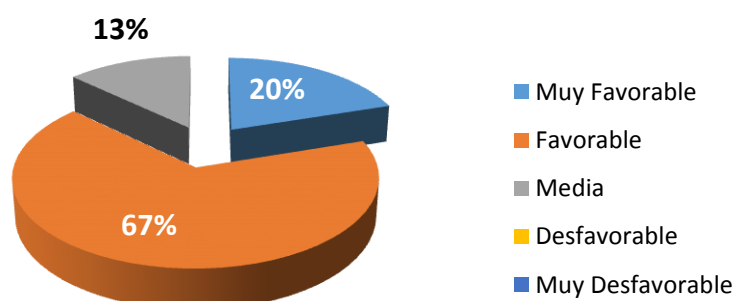


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de supervisión que predomina es Favorable, con un 80%, lo que indica que el personal percibe de manera positiva la funcionalidad y significación de los de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral, como en relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte del desempeño diario.

GRÁFICO N° 52: NIVEL DE COMUNICACIÓN

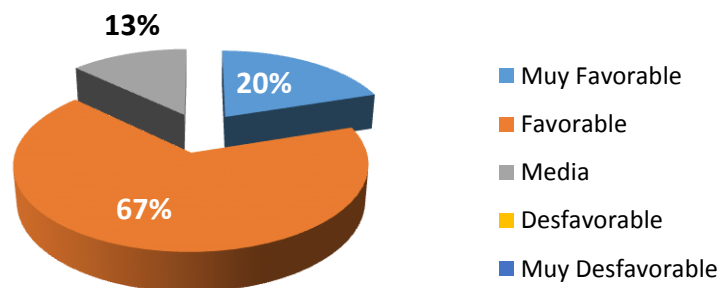


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de comunicación que predomina es favorable, con un 67%. Lo que muestra que se percibe fluidez, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la organización y a la atención de los clientes o usuarios de la misma.

GRÁFICO N° 53: NIVEL DE CONDICIONES LABORALES

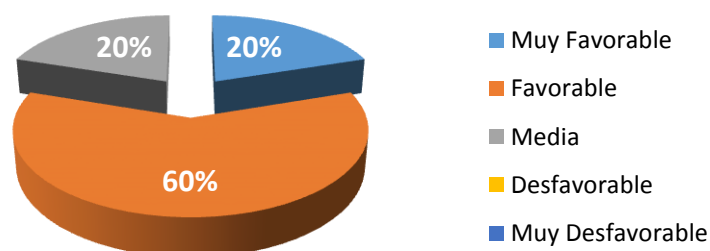


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

La condición laboral predominante en el personal de la Clínica Estomatológica es favorable, es decir que se percibe el reconocimiento de materiales, económicos o psicosociales que brinda la universidad a los colaboradores para el cumplimiento óptimo de las tareas delegadas.

GRÁFICO N° 54: NIVEL DE CLIMA LABORAL



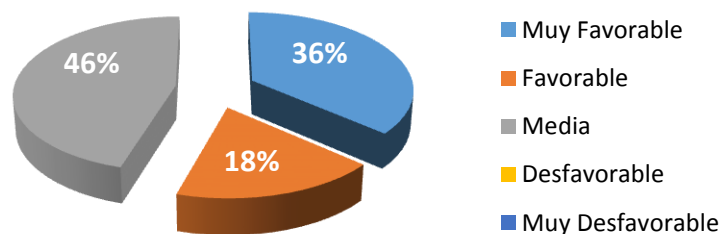
Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

La Percepción del Clima Laboral que predomina en la Clínica Estomatológica es Favorable, con 60 %. Esto demuestra que la percepción de los trabajadores con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales son propicias.

4.1.2.3 CANAL 39

GRÁFICO N° 55: NIVEL DE REALIZACIÓN PERSONAL

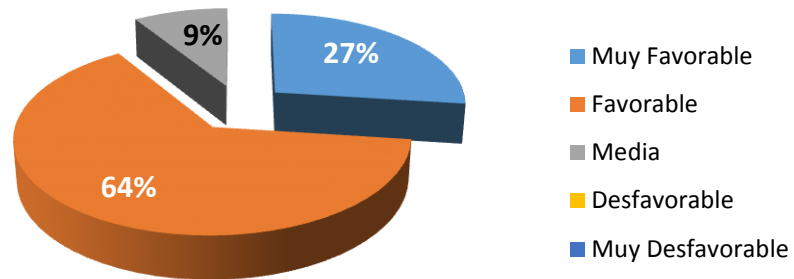


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de realización personal que predomina en este grupo es medio, es así que observamos que el 46% percibe posibilidades de desarrollo personal y profesional; contingente a la tarea que le ofrece la universidad.

GRÁFICO N° 56: NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO LABORAL

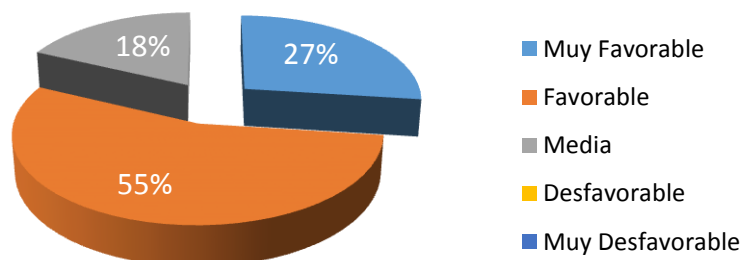


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de involucramiento laboral que predomina en este grupo es favorable; es así que observamos que el 64 % de los colaboradores afirman que se sienten identificados con los valores organizacionales y se sienten comprometidos con el desarrollo de la universidad.

GRÁFICO N° 57: NIVEL DE SUPERVISIÓN

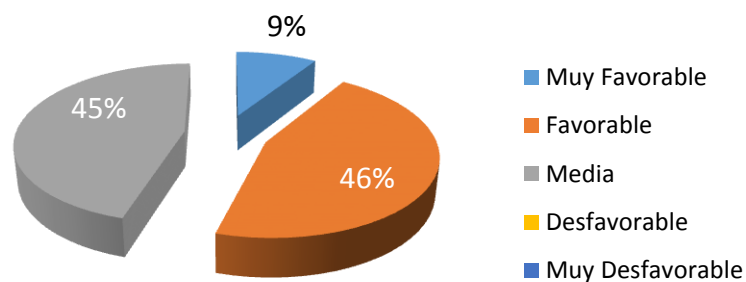


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de supervisión que predomina en los colaboradores es favorable, con un 55 %. Lo que indica que en el Canal 39, se percibe la apreciación de la funcionalidad y significación de los superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral, como en relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte del desempeño diario.

GRÁFICO N° 58: NIVEL DE COMUNICACIÓN

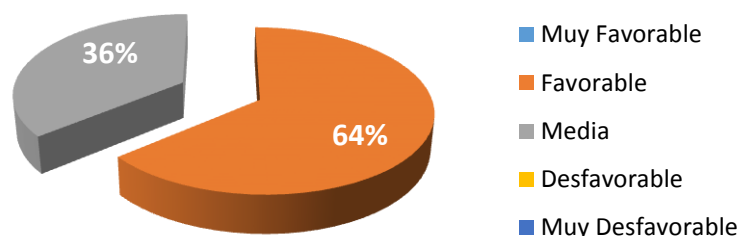


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de comunicación que predomina es favorable, con un 46%. Lo que indica que se percibe cierta fluidez, claridad y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la organización.

GRÁFICO N° 59: NIVEL DE CONDICIONES LABORALES

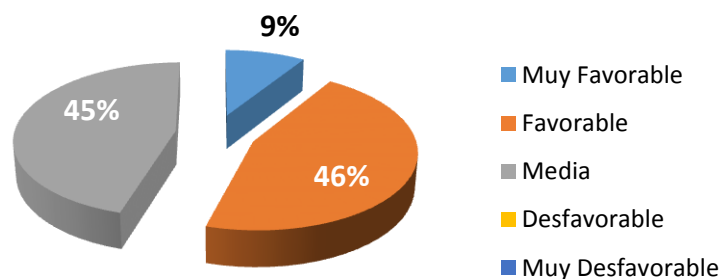


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

La condición laboral que predomina en lo colaboradores del Canal 39 es favorable, con un 64%. Siendo la condición laboral la que indica que la universidad provee materiales, económicos o psicosociales para el cumplimiento óptimo de sus funciones.

GRÁFICO N° 60: NIVEL DE CLIMA LABORAL



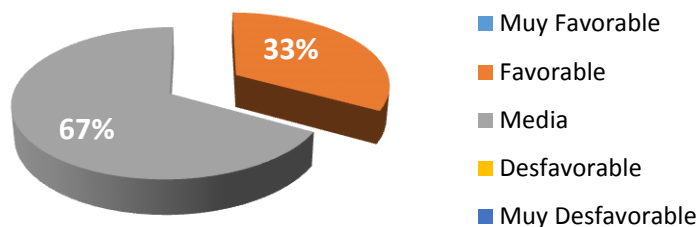
Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El clima laboral se ubica en un nivel Favorable, con un 46%. Esto indica que la percepción de los trabajadores con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales se presenta estable o promedio.

4.1.2.4 RADIO UPAO

GRÁFICO N° 61: NIVEL DE REALIZACIÓN PERSONAL

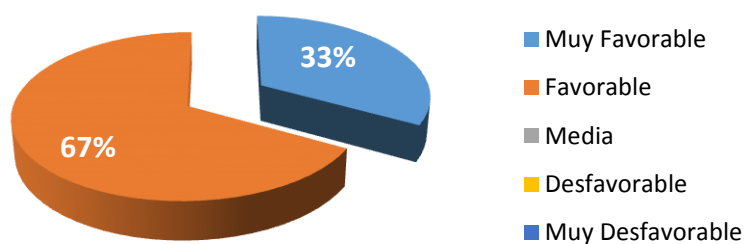


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de autorrealización que predomina en la Radio UPAO es el medio, es así que observamos que el 67% del personal percibe en un nivel regular, que la institución les brinda posibilidades que favorecen su desarrollo personal y profesional.

GRÁFICO N° 62: NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO LABORAL



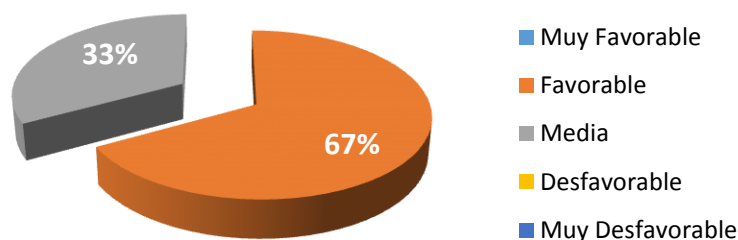
Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de involucramiento laboral predominante es favorable, con un 42%. Esto indica que los colaboradores de esta oficina, se sienten identificados

con los valores organizacionales y están comprometidos con el desarrollo de la organización.

GRÁFICO N° 63: NIVEL DE SUPERVISIÓN

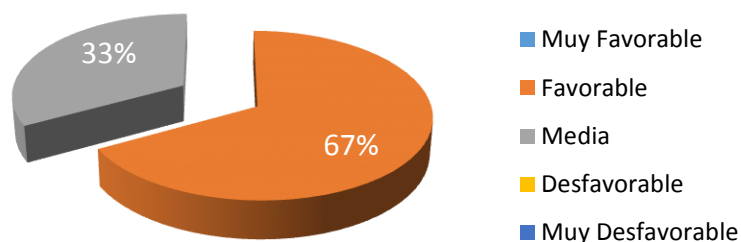


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de supervisión que prevalece es favorable, con un 67%. Lo que indica que se percibe una adecuada funcionalidad y significación de los de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral, como en relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte del desempeño diario.

GRÁFICO N° 64: NIVEL DE COMUNICACIÓN



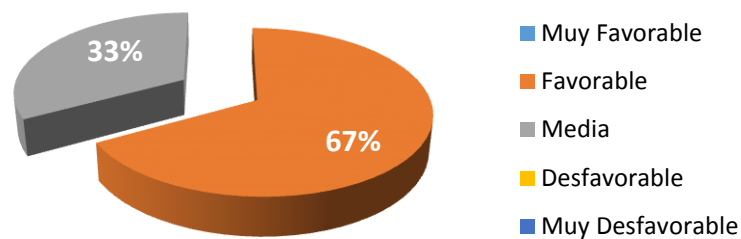
Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de comunicación que percibe el personal de esta oficina en un 67% es favorable, lo que indica que

se percibe fluidez, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la organización.

GRÁFICO N° 65: NIVEL DE CONDICIONES LABORALES

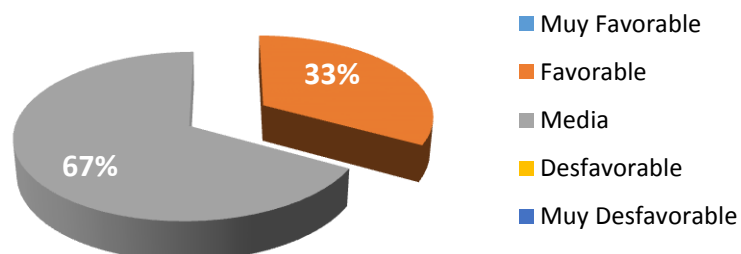


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

La condición laboral que predomina en el personal de esta oficina es favorable, con un 67%; esto indica que el personal percibe que la universidad provee materiales, económicos o psicosociales para el cumplimiento de las funciones.

GRÁFICO N° 66: NIVEL DE CLIMA LABORAL



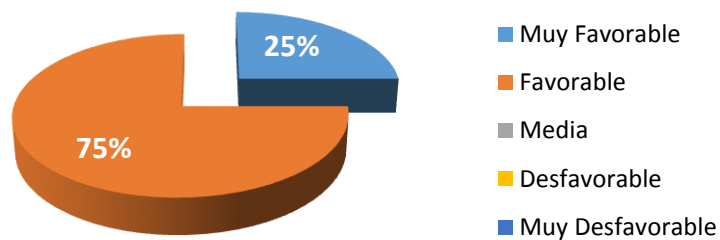
Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El clima laboral se ubica en un nivel medio, con un 67%, para los colaboradores de la Radio UPAO. Esto indica que la percepción de ellos, con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales podrían optimarse.

4.1.2.5 OFICINA DE INFRAESTRUCTURA

GRÁFICO N 67: NIVEL DE REALIZACIÓN PERSONAL

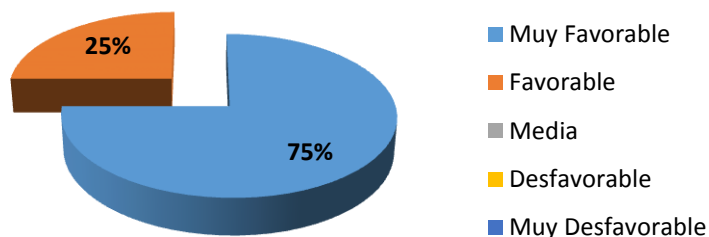


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de autorrealización que predomina en este grupo es favorable, es así que observamos el 75% en este rango. Teniendo en cuenta que se refiere a la apreciación con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional; contingente a la tarea, con perspectiva de futuro.

GRÁFICO N° 68: NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO LABORAL

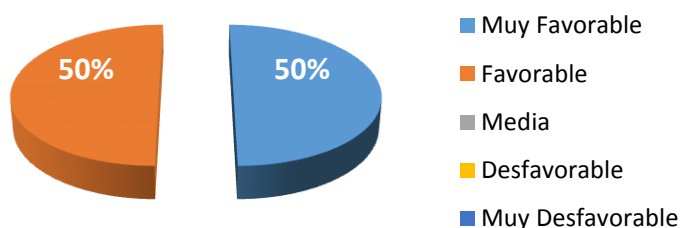


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de involucramiento laboral que predomina en este grupo es muy favorable; es así que observamos que el 75 % de los colaboradores afirman que se sienten identificados con los valores organizacionales y se sienten comprometidos con el desarrollo de la universidad.

GRÁFICO N°69: NIVEL DE SUPERVISIÓN



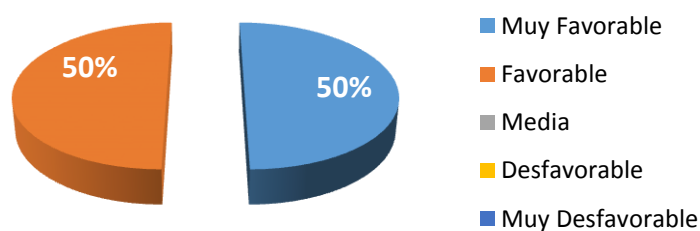
Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de supervisión que predomina en los colaboradores es compartido entre muy favorable y favorable, ambos con un 50%. Lo que indica que en la

oficina de infraestructura, se observa la funcionalidad y significación de los superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral, como en relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte del desempeño diario.

GRÁFICO N° 70: NIVEL DE COMUNICACIÓN

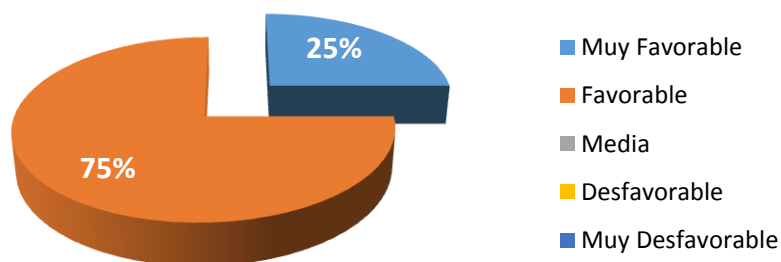


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de comunicación se observa un 50% del personal en los niveles favorable y muy favorable respectivamente. Lo que indica que se percibe cierta fluidez, claridad y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la organización.

GRÁFICO N° 71: NIVEL DE CONDICIONES LABORALES

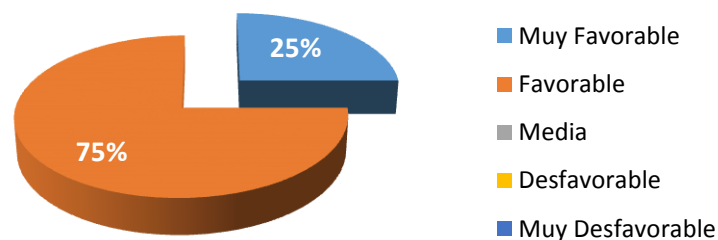


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

La condición laboral que predomina en lo colaboradores de la oficina de infraestructura es favorable, con un 75%. Esto indica que el personal percibe que la universidad provee materiales, económicos o psicosociales para el cumplimiento de sus funciones.

GRÁFICO N° 72: NIVEL DE CLIMA LABORAL



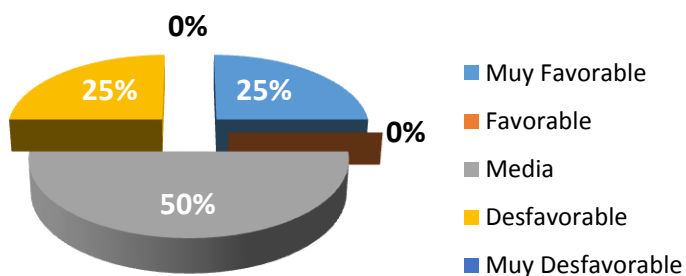
Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El clima laboral se ubica en un nivel Favorable, con un 75% para los colaboradores de la oficina de Bienestar Universitario. Esto indica que los trabajadores tienen una opinión positiva con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales.

4.1.2.6 OFICINA DE CENTROS DE PRODUCCIÓN

GRÁFICO N° 73: NIVEL DE REALIZACIÓN PERSONAL

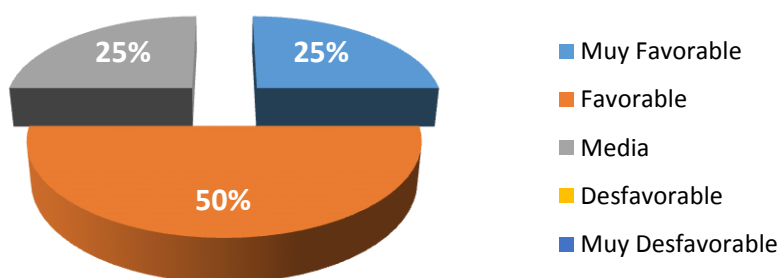


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de autorrealización que predomina en este grupo ocupacional es el medio. Es así que observamos que el 50% del personal opina que existen algunas posibilidades de desarrollo personal y profesional que ofrece la institución.

GRÁFICO N° 74: NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO LABORAL



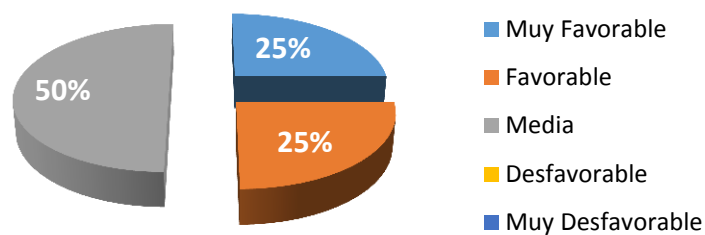
Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de involucramiento laboral que predomina en la oficina de Centros de Producción es Favorable, es así

que observamos que el 50% afirman que se sienten identificados con los valores organizacionales y comprometidos con el desarrollo de la organización.

GRÁFICO N° 75: NIVEL DE SUPERVISIÓN

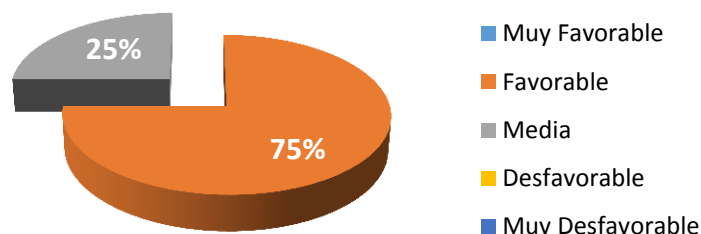


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de supervisión que predomina en el personal es medio, con un 50%, lo que indica que se percibe la funcionalidad y significación de los superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral, como en relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte del desempeño diario.

GRÁFICO N° 76: NIVEL DE COMUNICACIÓN

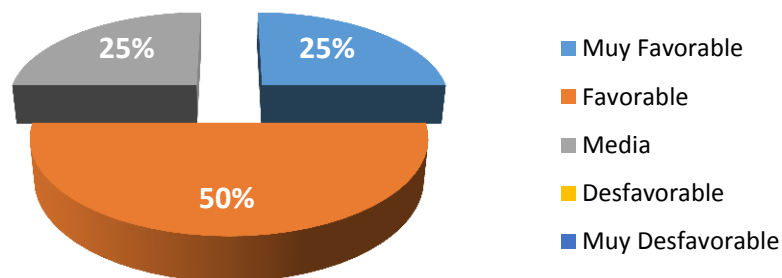


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de comunicación que predomina el personal es favorable, con un 75%, esto quiere decir que se percibe fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la organización y a la atención de los clientes o usuarios de la misma.

GRÁFICO N° 77: NIVEL DE CONDICIONES LABORALES

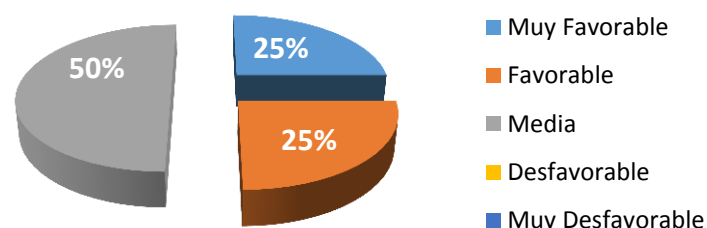


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

La condición laboral predominante es Favorable con un 50%. Teniendo en cuenta que la condición laboral es el reconocimiento que la institución provee ya sean materiales, económicos o psicosociales, para el cumplimiento de las tareas asignadas.

GRÁFICO N° 78: NIVEL DE CLIMA LABORAL



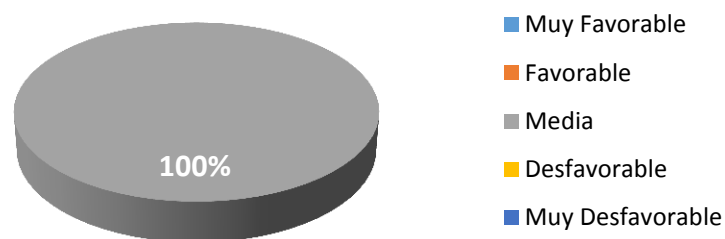
Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El clima laboral se ubica en un nivel Medio, con un 50 % para los colaboradores de la oficina de Centros de Producción. Esto indica que los trabajadores tienen una opinión regular con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales.

4.1.2.7 CENTRO DE IDIOMAS

GRÁFICO N°79: NIVEL DE REALIZACIÓN PERSONAL

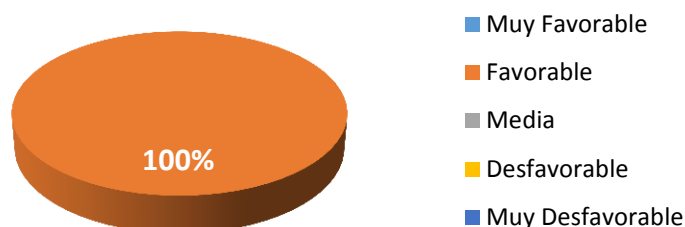


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de autorrealización que predomina en el centro de idiomas con un 100% es 56%, esto indica que la percepción del personal tiene una opinión regular, con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorece el desarrollo personal y profesional.

GRÁFICO N° 80: NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO LABORAL

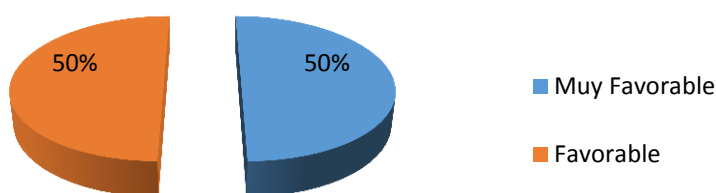


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de involucramiento laboral que predomina en este grupo es favorable; es así que observamos que el 100 % de los colaboradores afirman que se sienten identificados con los valores organizacionales y se sienten comprometidos con el desarrollo de la universidad.

GRÁFICO N° 81: NIVEL DE SUPERVISIÓN



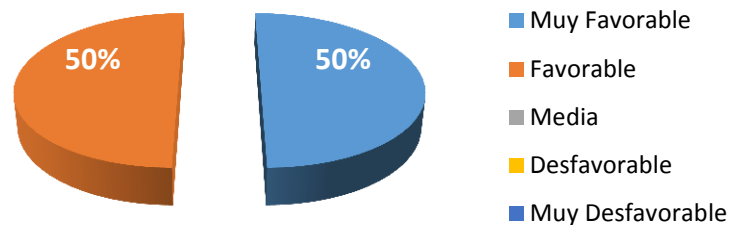
Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

Con respecto a la supervisión se observa un 50% en ambos niveles, favorable y muy favorable. Lo que indica que en el centro de idiomas, se aprecia la funcionalidad y significación de los superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral, como en

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

GRÁFICO N° 82: NIVEL DE COMUNICACIÓN

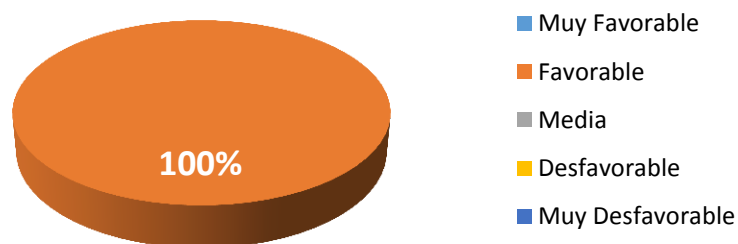


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

Los niveles de comunicación que predominan son el Muy favorable y el favorable, con un 50%, lo que revela el personal del centro de idiomas opina que existe fluidez, claridad y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la organización.

GRÁFICO N° 83: NIVEL DE CONDICIONES LABORALES



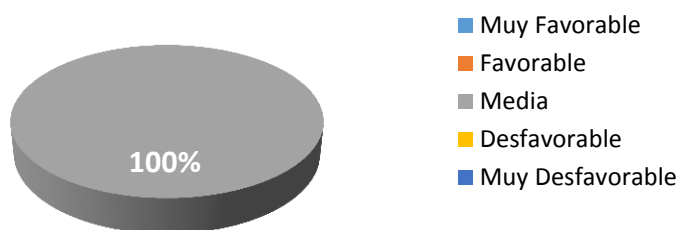
Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

La condición laboral que predomina en el personal del centro de idiomas es favorable, con un 100%, es decir que ellos perciben que la universidad les provee

materiales, económicos o psicosociales para el cumplimiento de sus funciones.

GRÁFICO N° 84: NIVEL DE CLIMA LABORAL



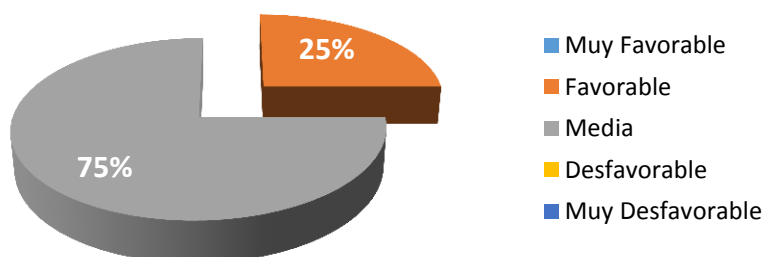
Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El clima laboral se ubica en un nivel medio, para el personal del Centro de Idiomas. Esto indica que la percepción de los trabajadores con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales se presenta estable o promedio.

4.1.2.8 INSTITUTO DE COMPETENCIAS Y DESTREZAS MÉDICAS

GRÁFICO N° 85: NIVEL DE REALIZACIÓN PERSONAL

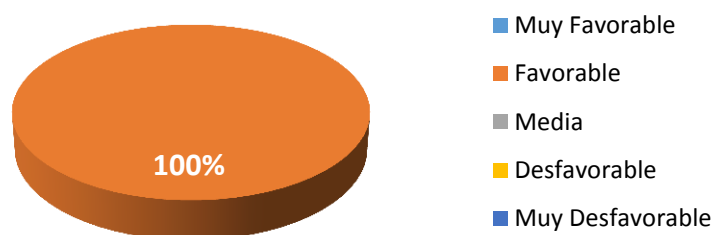


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de autorrealización predominante en este grupo es el medio, es así que observamos un 75% en este rango. Teniendo en cuenta que se refiere a la apreciación del colaborador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorece el desarrollo personal y profesional; contingente a la tarea, con perspectiva de futuro.

GRÁFICO N° 86: NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO LABORAL

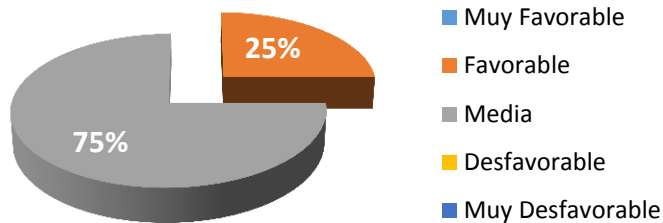


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de involucramiento laboral que predomina en este grupo es favorable; con un 100%. Esto indica que el personal del ICODEM se siente identificado con los valores organizacionales y se sienten comprometidos con el desarrollo de la universidad.

GRÁFICO N° 87: NIVEL DE SUPERVISIÓN

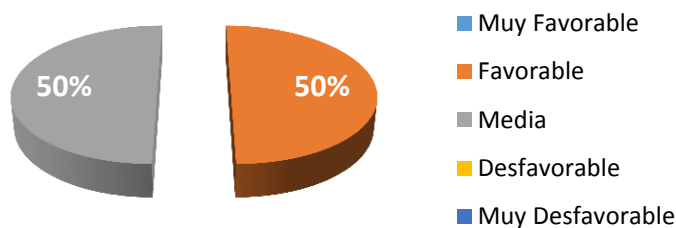


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

Con respecto a la supervisión en el Instituto de Competencias y Destrezas Médicas el nivel que predomina es el Medio, con 75%. Lo que indica que el personal de esta área observa un desempeño regular en la funcionalidad y significación de los superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral, como en relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte del desempeño diario.

GRÁFICO N° 88: NIVEL DE COMUNICACIÓN



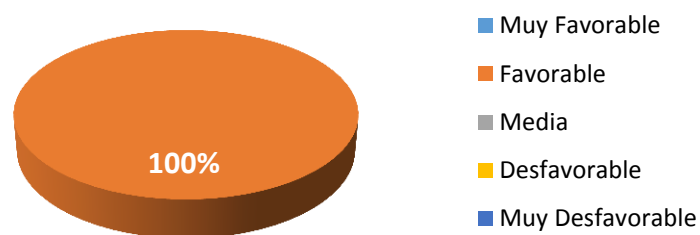
Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

En cuanto a la comunicación se observa un 50% del personal en los niveles favorable y medio respectivamente. Lo que indica que un grupo percibe

un buen grado de fluidez, claridad de la información pertinente al funcionamiento interno de la organización y otro grupo cree que la comunicación en su área es regular.

GRÁFICO N° 89: NIVEL DE CONDICIONES LABORALES

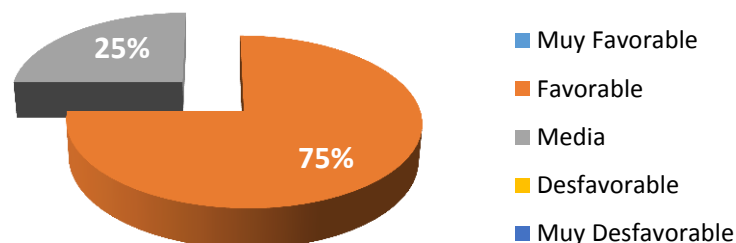


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

La condición laboral que predomina en los colaboradores de del ICODEM es favorable, con un 100%. Esto indica que el personal percibe que la universidad provee materiales, económicos o psicosociales para el cumplimiento de sus funciones.

GRÁFICO N° 90: NIVEL DE CLIMA LABORAL



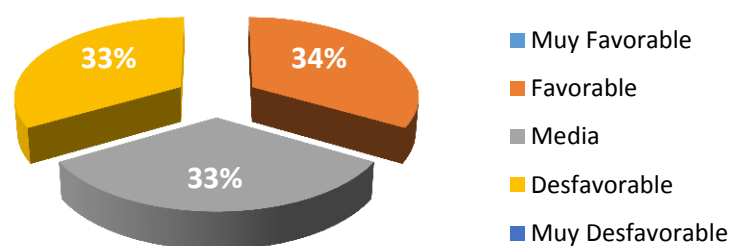
Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El clima laboral en el ICODEM se ubica en un nivel Favorable, con un 75 %. Esto revela que los trabajadores en su mayoría, tienen una opinión positiva con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales.

4.1.2.9 MUSEO DE HISTORIA NATURAL

GRÁFICO N° 91: NIVEL DE REALIZACIÓN PERSONAL

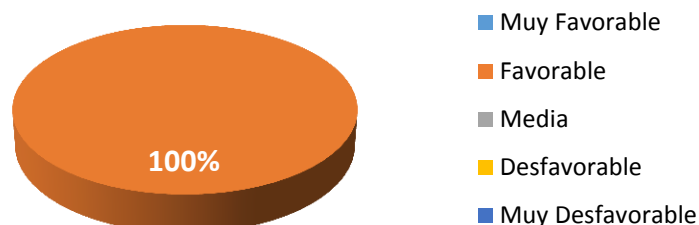


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de realización personal que predomina en el Museo de Historia Natural, es favorable, con un 34%. Es así que los trabajadores de esta área perciben que existen en cierto grado posibilidades de desarrollo personal y profesional; contingente a la tarea, que les ofrece la universidad.

GRÁFICO N° 92: NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO ABORAL

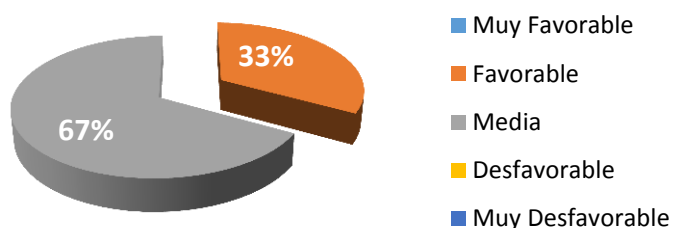


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

En el área de involucramiento laboral el nivel predominante es Favorable, con un 100 %, lo que indica una identificación con los valores organizacionales y el compromiso para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

GRÁFICO N° 93: NIVEL DE SUPERVISIÓN



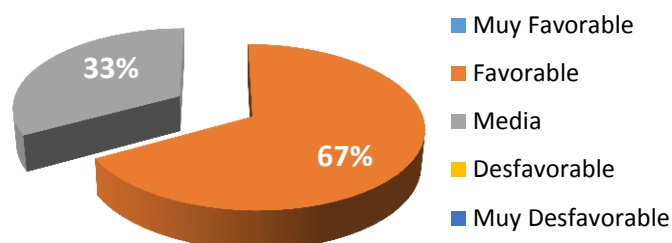
Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de supervisión que predomina en el personal es promedio, con un 67%, lo que denota que existe una regular funcionalidad y significación de los superiores en la supervisión dentro de la actividad

laboral, como en relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte del desempeño diario.

GRÁFICO N° 94: NIVEL DE COMUNICACIÓN

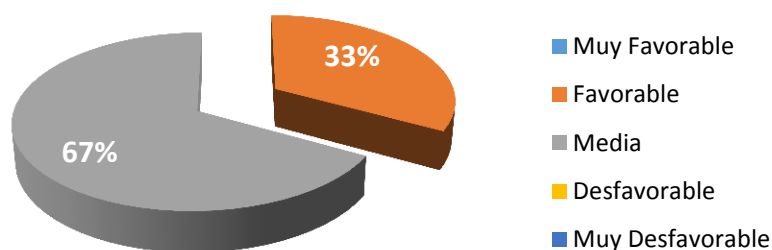


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de comunicación que predomina es Favorable, con un 67%. Lo que indica que el personal de esta área percibe coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la organización y a la atención a sus clientes internos.

GRÁFICO N° 95: NIVEL DE CONDICIONES LABORALES

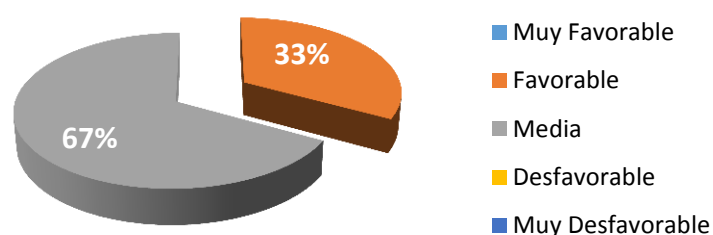


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

La condición laboral que predomina en el personal de esta oficina es Medio, con un 67%. Teniendo en cuenta que la condición laboral es el reconocimiento que la institución provee para el cumplimiento de las tareas encomendadas, ya sean materiales, económicos o psicosociales. Lo que indica que la institución provee en algunas ocasiones, este reconocimiento a sus trabajadores para su óptimo desempeño.

GRÁFICO N° 96: NIVEL DE CLIMA LABORAL



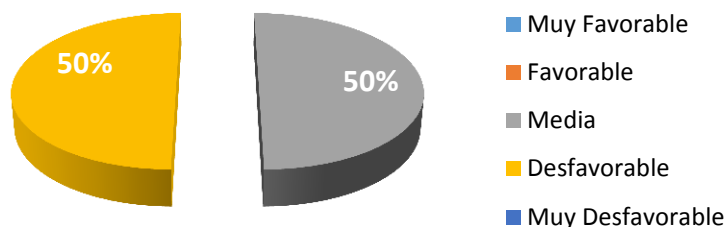
Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

La Percepción del Clima Laboral que predomina en Plataforma es el Medio, así observamos que el 67% del personal tiene una percepción regular con respecto a su ambiente laboral, y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, supervisión que se recibe, condiciones laborales, acceso a la información relacionada con su trabajo, etc.

4.1.2.10 PANIFICADORA UPAO

GRÁFICO N° 97: NIVEL DE REALIZACIÓN PERSONAL

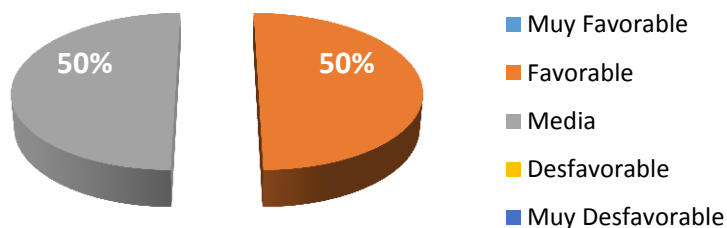


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

Los niveles de autorrealización predominante en este grupo son el medio y el desfavorable, ambos con un 50%. Teniendo en cuenta que esta área se refiere a la apreciación del colaborador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorece el desarrollo personal y profesional; contingente a la tarea, con perspectiva de futuro.

GRÁFICO N° 98: NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO LABORAL

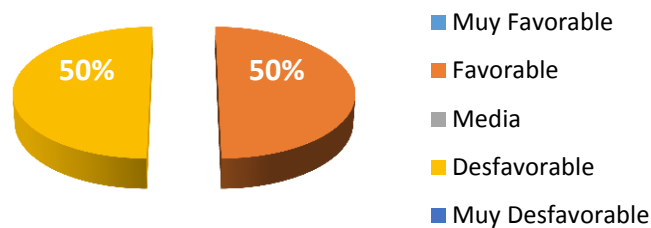


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El nivel de involucramiento laboral que predomina en este grupo se comparte en Medio y Favorable; con un 50% respectivamente. Esto indica que un grupo del personal de la Panificadora UPAO se siente identificado con los valores organizacionales y se sienten comprometidos con el desarrollo de la universidad.

GRÁFICO N° 99: NIVEL DE SUPERVISIÓN

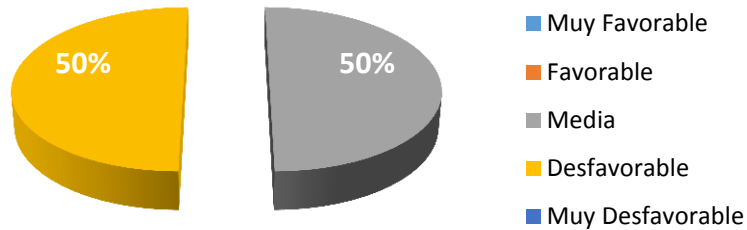


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

Con respecto a la supervisión en la Panificadora Upao se reparte en un 50% en los niveles Favorable y Desfavorable. Lo que indica que parte del personal de esta área observa un desempeño regular y otra un buen desempeño en la funcionalidad y significación de los superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral, como en relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte del desempeño diario.

GRÁFICO N° 100: NIVEL DE COMUNICACIÓN

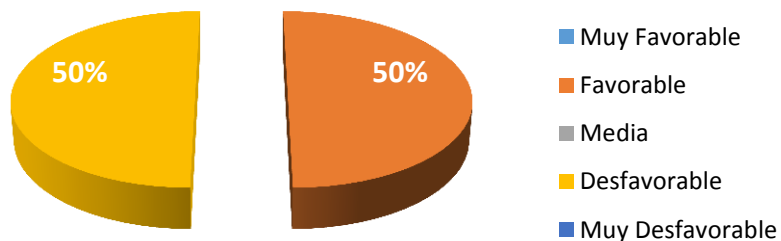


Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

En cuanto a la comunicación se observa un 50% del personal en los niveles desfavorable y medio respectivamente. Lo que indica que el personal de esta área percibe un regular grado de fluidez, claridad de la información pertinente al funcionamiento interno de la organización.

GRÁFICO N° 101: NIVEL DE CONDICIONES LABORALES



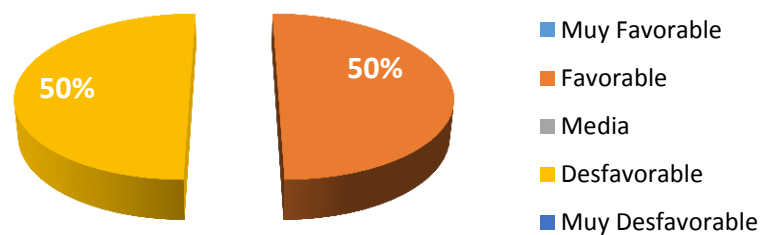
Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

Con respecto a las condiciones laborales en la Panificadora Upao se reparte en un 50% en los niveles Favorable y Desfavorable. Esto indica que parte del personal percibe que la universidad no provee materiales, económicos o psicosociales suficientes para el cumplimiento de sus funciones.

GRÁFICO N° 102: NIVEL DE CLIMA LABORAL

Nivel de Clima Laboral



Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

El clima laboral en la Panificadora UPAO se reparte en un 50 % en los niveles Favorable y Desfavorable. Esto revela que los trabajadores difieren en sus opiniones acerca de su ambiente laboral, en aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales.

CUADRO N° 2: SATISFACCION LABORAL DE LAS ÁREAS Y OFICINAS QUE DEPENDEN DE LA GERENCIA GENERAL

SATISFACCION LABORAL		
VARIABLES	Q	%
Muy Satisfecho	11	10%
Satisfecho	47	44%
Insatisfecho	36	34%
Muy Insatisfecho	13	12%
	107	100%

Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

La satisfacción Laboral que se observa en las áreas que dependen de la Gerencia General está en un nivel satisfecho con un 44%, lo que indica que en general la mayoría del personal percibe un ambiente laboral positivo en función a aspectos vinculados como el reconocimiento y la supervisión que recibe.

GRAFICO GENERAL N°02



Fuente: Encuesta SL

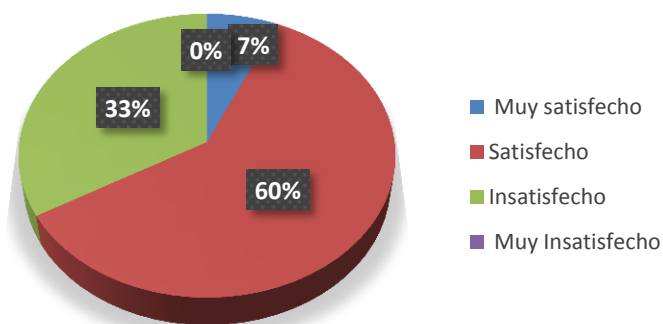
Elaboración Propia

A continuación se describe los gráficos por cada área.

4.2.2 ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

4.2.2.1 OFICINA DE CONTABILIDAD

GRÁFICO N° 103: NIVEL DE RECONOCIMIENTO

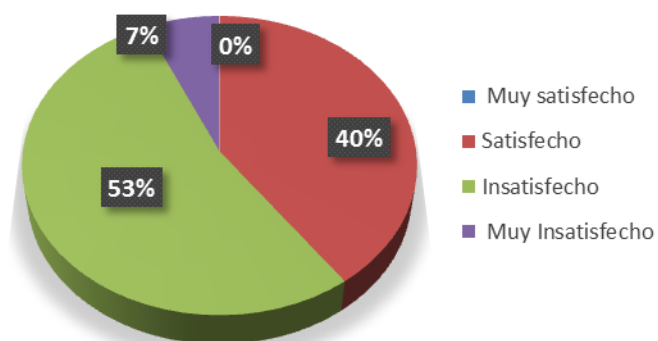


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

Para que los colaboradores sientan que su esfuerzo es valorado, y a su vez retribuyan con dedicación, entusiasmo y compromiso, Es una forma de darle sentido a su trabajo y de promover su sentido de bienestar y satisfacción laboral

GRÁFICO N° 104: NIVEL DE COMPENSACIÓN ECONÓMICA

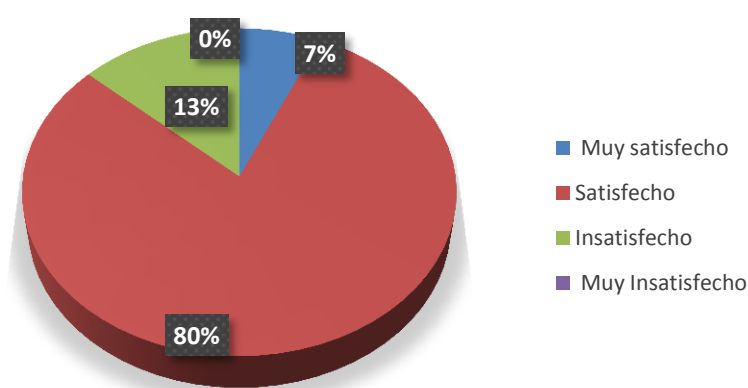


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

El Nivel de Compensación Económica se encuentra en un nivel Insatisfecho con un 53%, siendo solo el 40% de los colaboradores los cuales están satisfechos en cuanto a lo económico.

GRÁFICO N° 105: NIVEL DE SUPERVISIÓN

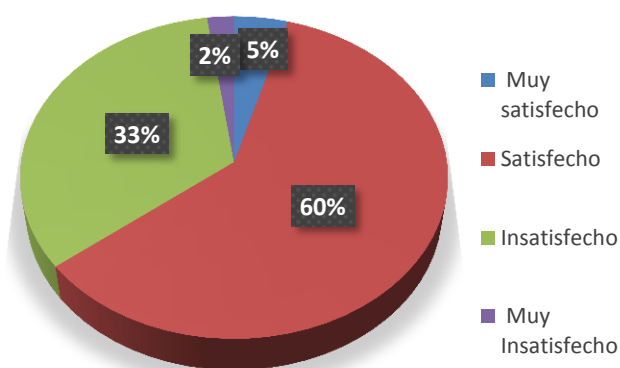


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

Con respecto al nivel de supervisión hay un índice de un 80% del personal satisfecho con sus superiores.

GRÁFICO N° 106: NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL



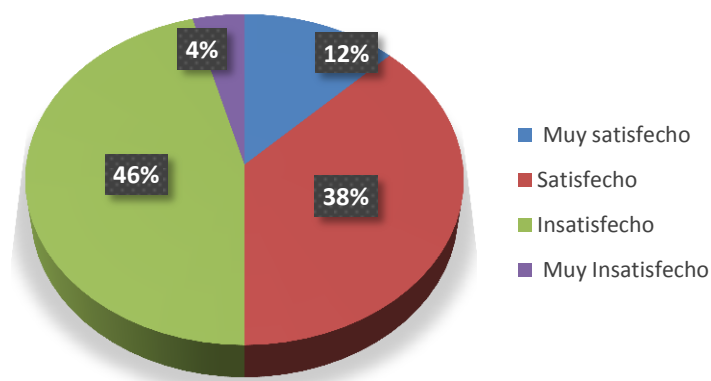
Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

La Satisfacción Laboral se encuentra en un nivel satisfecho, con 60%, para los colaboradores de la oficina de Contabilidad. Esto indica que en cuanto a su percepción, con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como el reconocimiento, la supervisión que recibe, les satisface el espacio físico que disponen para desempeñar sus actividades junto con sus demás compañeros son en su mayoría propicias.

4.2.2.2 OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

GRÁFICO N° 107: NIVEL DE RECONOCIMIENTO

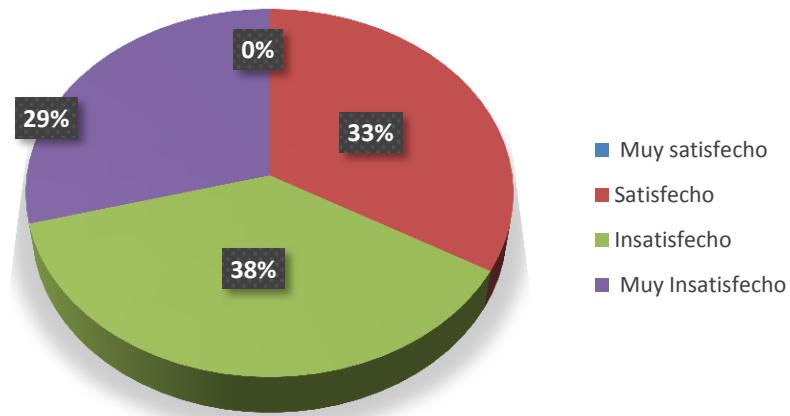


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

En nivel de reconocimiento que predomina es Insatisfecho por 46% y un 38% de satisfacción.

GRÁFICO N° 108: NIVEL DE COMPENSACIÓN ECONÓMICA

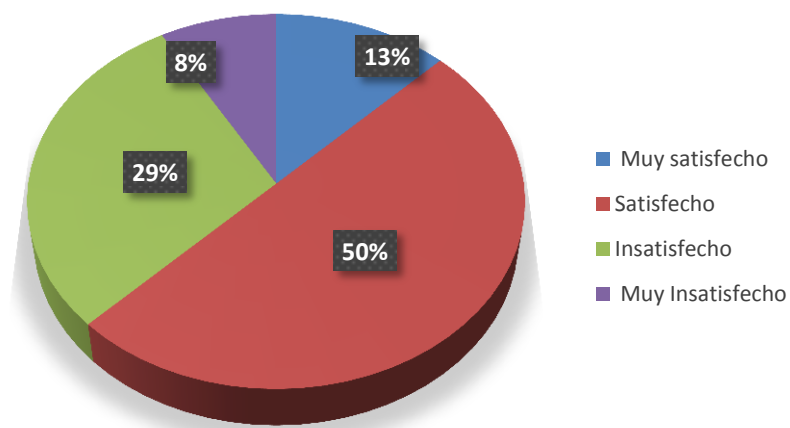


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

El Nivel de Compensación Económica en el área el cual predomina es Insatisfecho con 38% así mismo con el 33% en Satisfecho, el cual nos da a conocer que el personal no está de acuerdo con su remuneración.

GRÁFICO N° 109: NIVEL DE SUPERVISIÓN

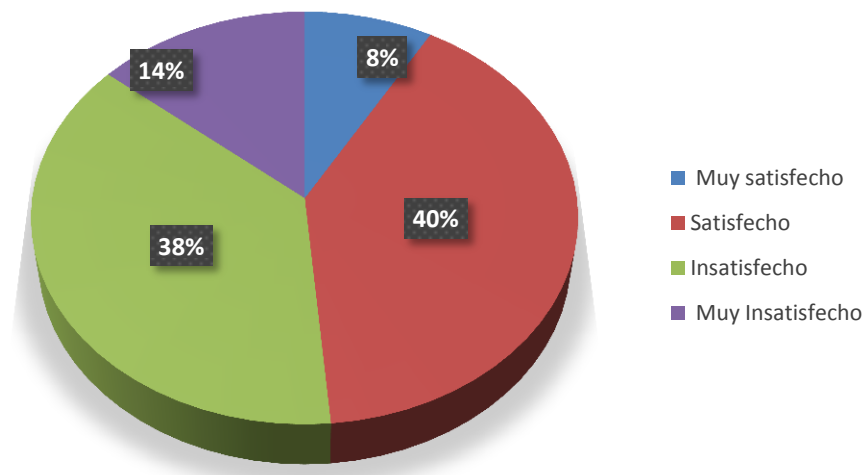


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

Para el Nivel de Supervisión se está alcanzando un 50% de satisfacción siendo solo el 29% de insatisfecho en el área.

GRÁFICO N° 110: NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL



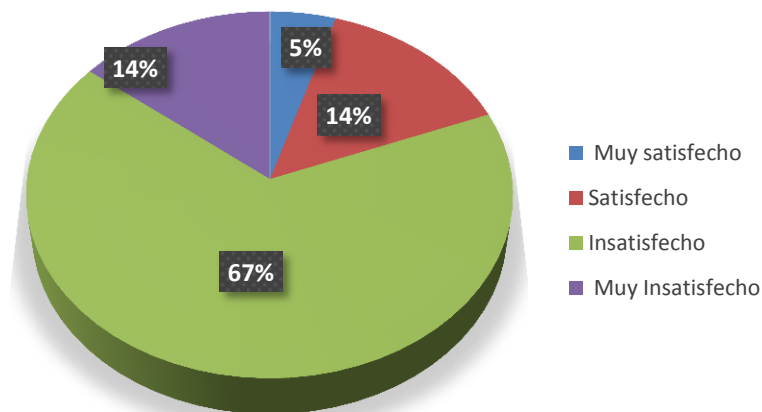
Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

El nivel de satisfacción que predomina en la oficina de Recursos Humanos es Satisfecho con un 40%, esto indica que en cuanto a su percepción, con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como el reconocimiento, la supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación y las condiciones laborales se presenta estable.

4.2.2.3 OFICINA DE LOGÍSTICA

GRÁFICO N° 111: NIVEL DE RECONOCIMIENTO

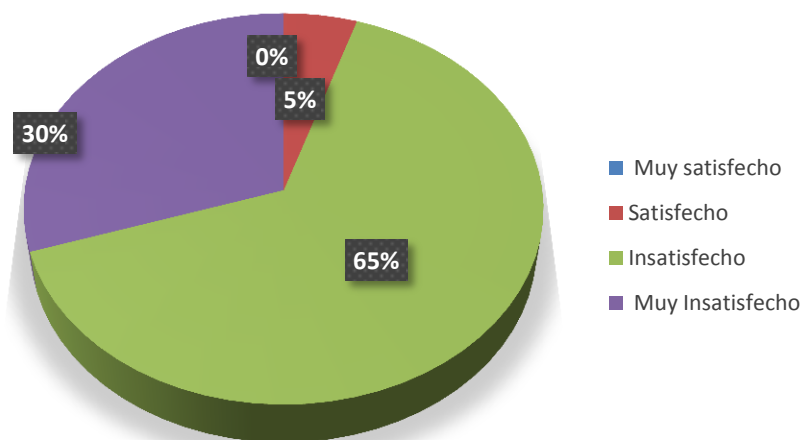


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

Un 67% de Insatisfecho está alcanzando el Nivel de Reconocimiento en el área de Logística y solo el 14% se encuentra satisfecho, dando una inestabilidad en el área.

GRÁFICO N° 112: NIVEL DE COMPENSACIÓN ECONÓMICA

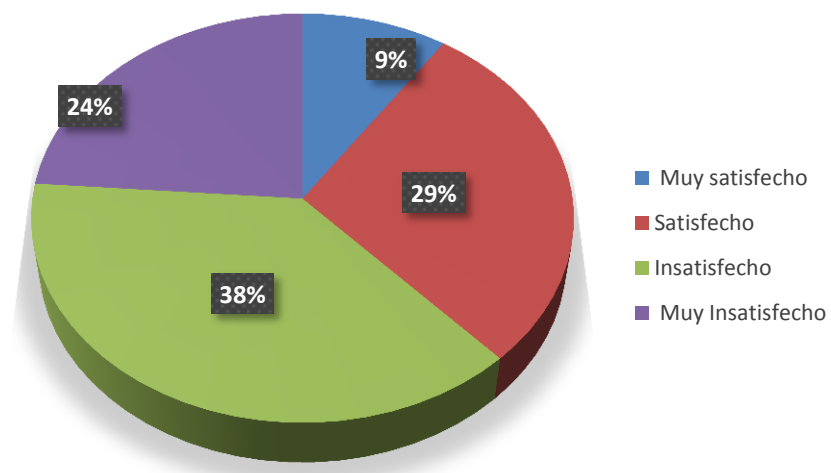


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

Dado los resultados del Nivel de Compensación Económica con un índice de 65% de insatisfacción y 30% en muy Insatisfecho podemos darnos cuenta que el área no se encuentra estable en lo concerniente a su remuneración solo un 5% se muestra satisfecho.

GRÁFICO N° 113: NIVEL DE SUPERVISIÓN

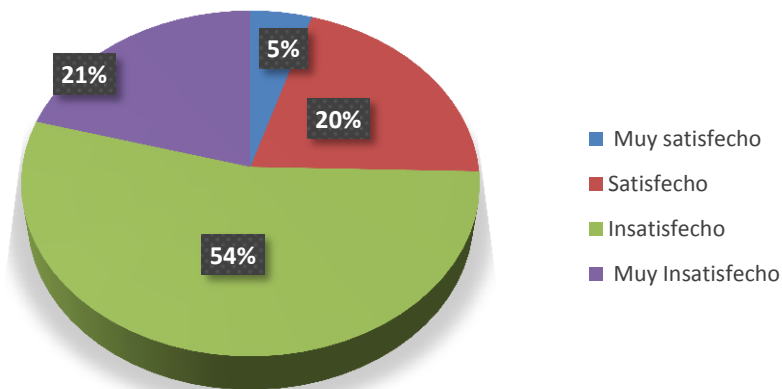


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

En el Nivel de Supervisión se encuentra con un 38% de Insatisfacción así mismo tiene un 29% de Satisfacción en el área lo cual se puede describir que el personal no se encuentra de acuerdo con sus superiores.

GRÁFICO N° 114: NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL



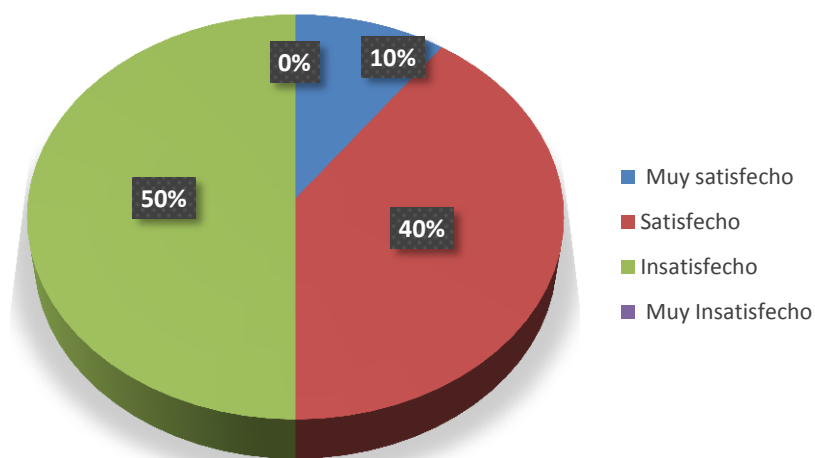
Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

La Percepción de satisfacción Laboral en la oficina de logística es Insatisfecho con un 54%. Esto indica que los trabajadores con respecto a su ambiente laboral en función con aspectos vinculados como su reconocimiento, supervisión que recibe no son buenas.

4.2.2.4 OFICINA DE SERVICIOS GENERALES

GRÁFICO N° 115: NIVEL DE RECONOCIMIENTO

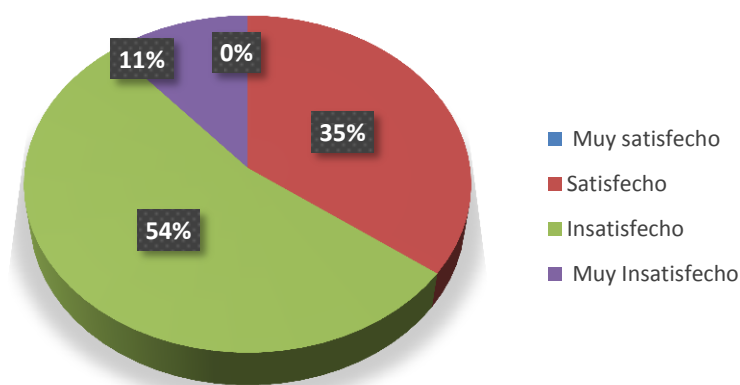


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

El 50% del área se encuentra insatisfecho en el Nivel de Reconocimiento y solo un 40% está satisfecho, para los trabajadores no se está reconociendo su labor.

GRÁFICO N° 116: NIVEL DE COMPENSACIÓN ECONÓMICA

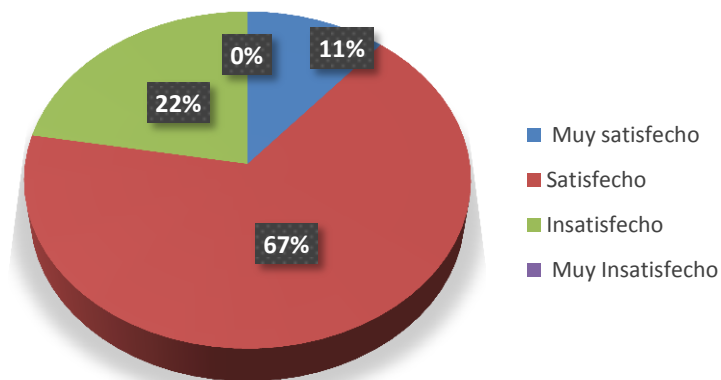


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

Según el área de servicios generales se encuentran en 54% de insatisfechos con respecto a sus compensaciones económicas a cambio de sus servicios.

GRÁFICO N°117: NIVEL DE SUPERVISIÓN

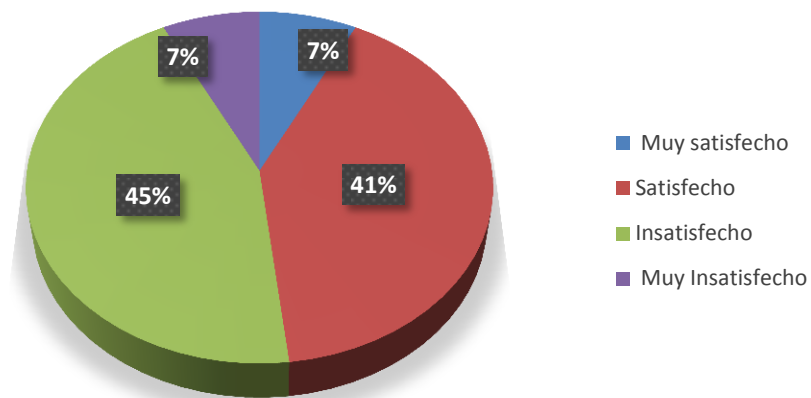


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

Según los datos obtenidos el personal se encuentra en su mayoría satisfecho con sus supervisores en 67% satisfecho y 11% muy satisfechos beneficiando en desempeño de los trabajadores.

GRÁFICO N°118: NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL



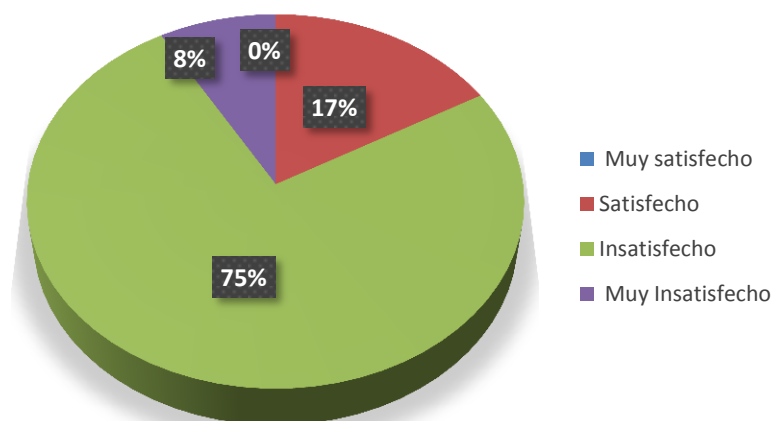
Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

La satisfacción en la oficina de Servicios Generales se ubica en un nivel Insatisfecho con un 45%. Esto indica que los trabajadores con respecto a su ambiente laboral en función con aspectos vinculados como su reconocimiento, supervisión que recibe no son favorables.

4.2.2.5 OFICINA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

GRÁFICO N°119: NIVEL DE RECONOCIMIENTO

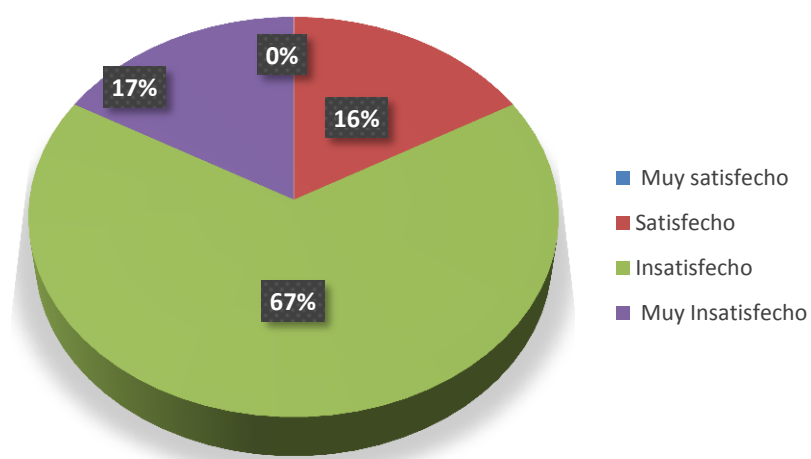


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

Según la encuesta el personal se encuentra en 75% insatisfechos porque su desempeño no es reconocido.

GRÁFICO N° 120: NIVEL DE COMPENSACIÓN ECONÓMICA

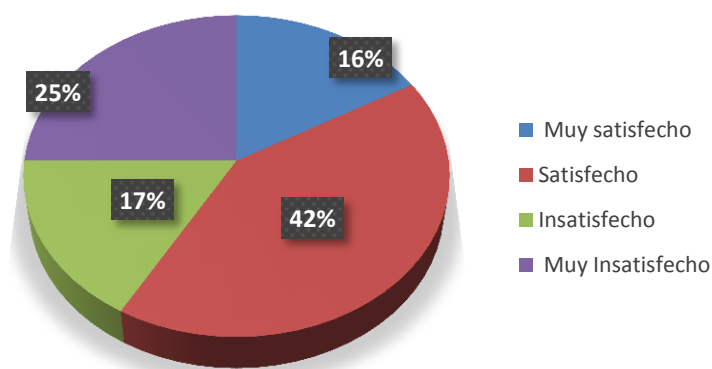


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

El Nivel de Compensación Económica se ubica en un Nivel Insatisfecho con un 67% para los colaborados de la Oficina de Bienestar Universitario. Esto indica que la percepción del área con respecto a sus salarios es notablemente negativa.

GRÁFICO N° 121: NIVEL DE SUPERVISIÓN

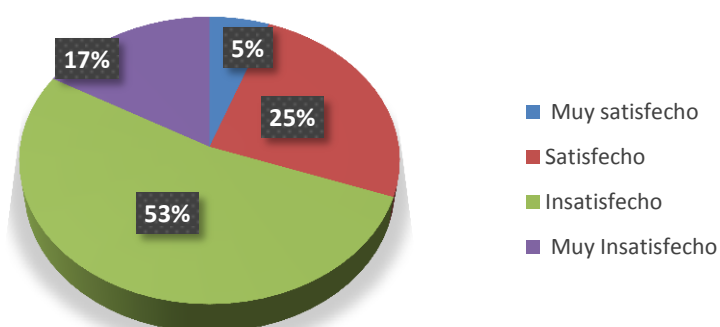


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

En el nivel de Supervisión para el área de Bienestar Universitario se percibe un nivel satisfecho con un 42%, no obstante también se puede recalcar que hay un 25% de nivel Muy Insatisfecho.

GRÁFICO N° 122: NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL



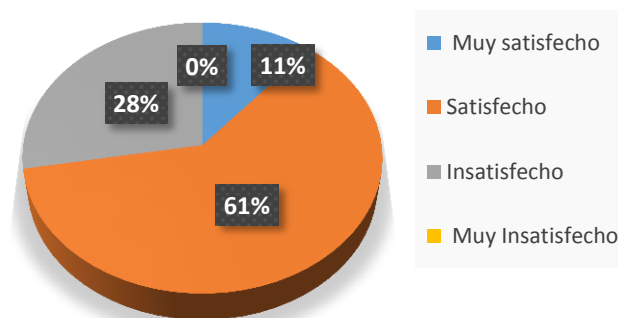
Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

El nivel de satisfacción laboral se ubica en un nivel insatisfecho con un 53%, para los colaboradores de la oficina de Bienestar Universitario. Esto indica que la percepción de los trabajadores con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales se presenta notablemente negativos.

4.2.2.6 OFICINA DE SISTEMAS E INGENIERÍA DE LA INFORMACIÓN

GRÁFICO N° 123: NIVEL DE RECONOCIMIENTO

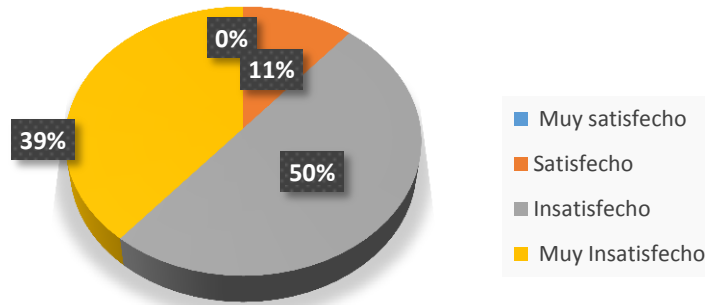


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

La Percepción de Reconocimiento que predomina en la Oficina de Sistemas e Ingeniería de la Información es Satisfecha, así observamos que el 61% del personal tiene una percepción satisfecha referente a su desempeño laboral.

GRÁFICO N° 124: NIVEL DE COMPENSACIÓN ECONÓMICA

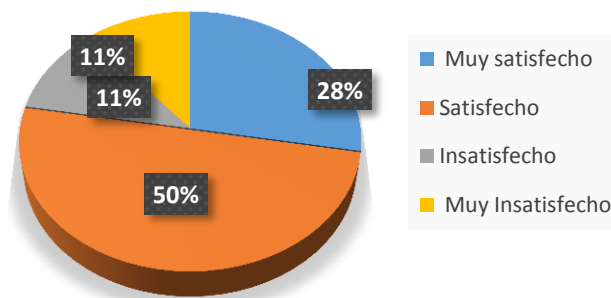


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

En el Nivel de Compensación Económica observamos un 50% de Insatisfacción en su remuneración por parte de los colaboradores.

GRÁFICO N°125: NIVEL DE SUPERVISIÓN

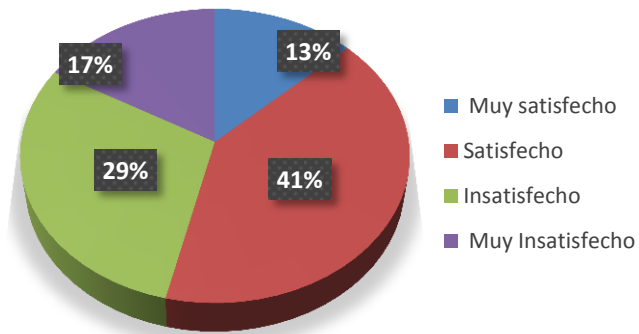


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

Un resultado Satisfecho se obtiene en el nivel de Supervisión con un 50% en la oficina de Sistemas e Ingeniería de la Información.

GRÁFICO N°126: NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL



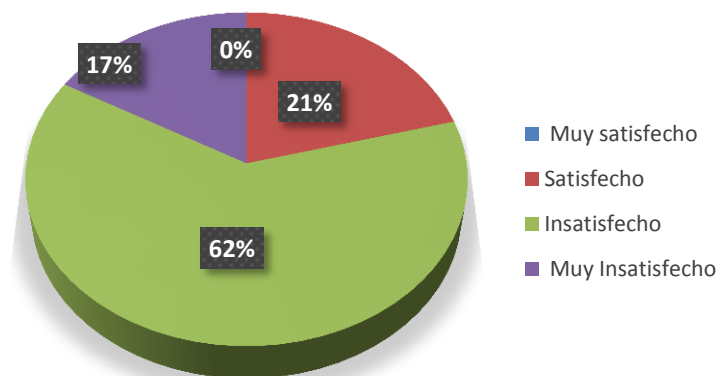
Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

La Percepción de Satisfacción Laboral que predomina en la Oficina de Sistemas e Ingeniería de la Información es Satisfecho, así observamos que el 41% del personal tiene una percepción satisfecha en su ambiente laboral.

4.2.2.7 OFICINA DE IMAGEN INSTITUCIONAL

GRÁFICO N° 127: NIVEL DE RECONOCIMIENTO

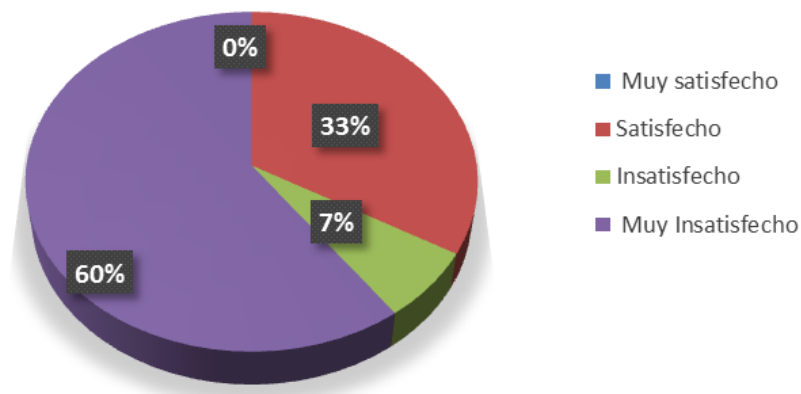


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

La Percepción de Reconocimiento que predomina es Insatisfecha con un 62%, así también observamos que el 21% del personal tiene una percepción satisfecha referente a su desempeño laboral.

GRÁFICO N° 128: NIVEL DE COMPENSACIÓN ECONÓMICA

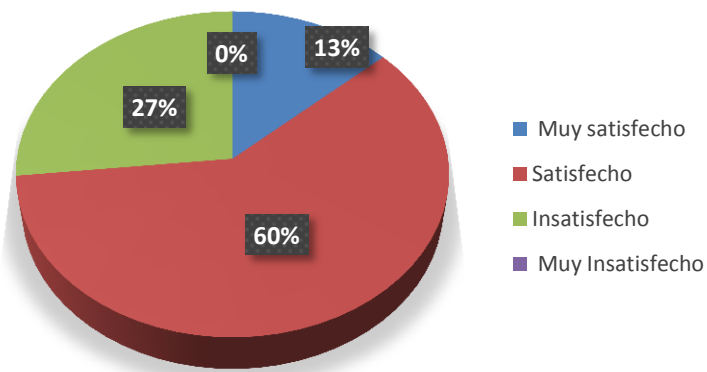


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

En el Nivel de Compensación Económica observamos un 60% de Muy Insatisfecho en su remuneración por parte de los colaboradores solo el 33% tiene una percepción satisfecha en cuanto a su remuneración.

GRÁFICO N° 129: NIVEL DE SUPERVISIÓN

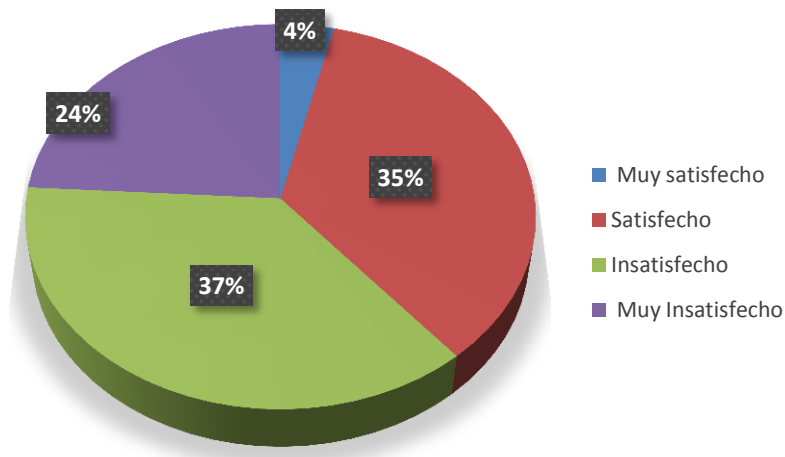


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

Un resultado Satisfecho se obtiene en el nivel de Supervisión con un 60% en la oficina de imagen institucional.

GRÁFICO N° 130: NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL



Fuente: Encuesta SL

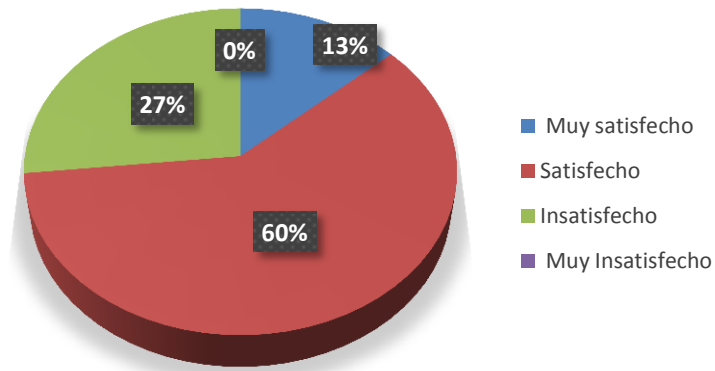
Elaboración Propia

La Percepción de Satisfacción Laboral que predomina en la oficina de Imagen Institucional se ubica en un porcentaje Insatisfecho, es decir, que la percepción de los trabajadores con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales es Negativo.

4.2.3 ÁREA DE GESTIÓN Y DESARROLLO

4.2.3.1 PLATAFORMA

GRÁFICO N° 131: NIVEL DE RECONOCIMIENTO

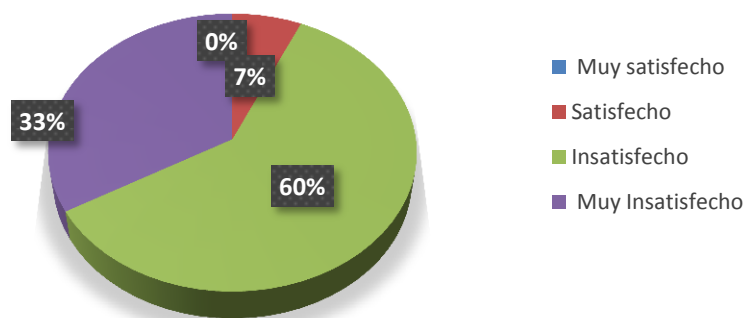


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

La Percepción de Reconocimiento que predomina es Satisfecha al dar como resultado un 60%, así observamos que solo el 27% del personal tiene una percepción insatisfecha referente a su desempeño laboral por resultados obtenidos por los supervisores o jefes inmediatos.

GRÁFICO N° 132: NIVEL DE COMPENSACIÓN ECONÓMICA

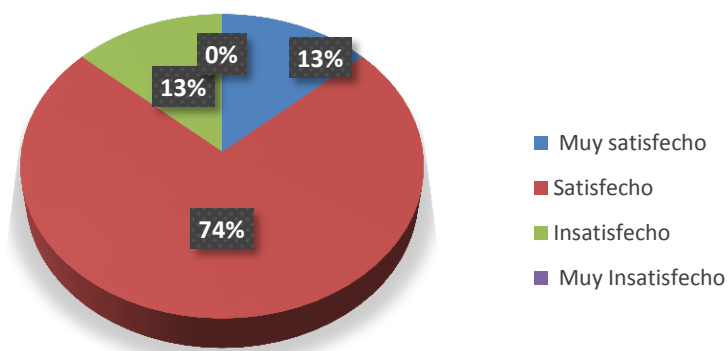


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

En el Nivel de Compensación Económica observamos un 60% de Insatisfecho en su remuneración por parte de los colaboradores y un 33% de Muy Insatisfecho.

GRÁFICO N° 133: NIVEL DE SUPERVISIÓN

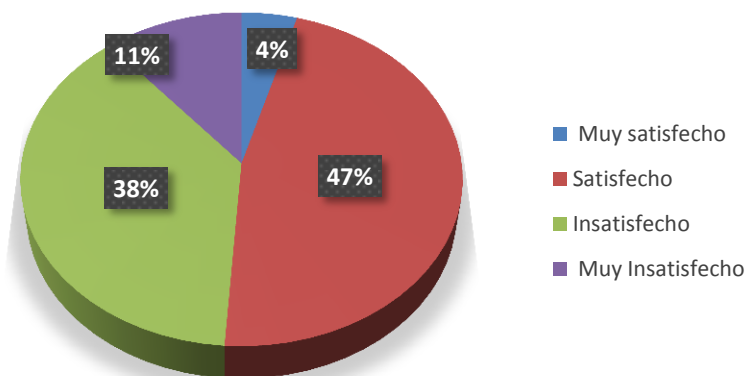


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

Un resultado Satisfecho se obtiene en el nivel de Supervisión con un 74% en la oficina de Plataforma.

GRÁFICO N° 134: NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL



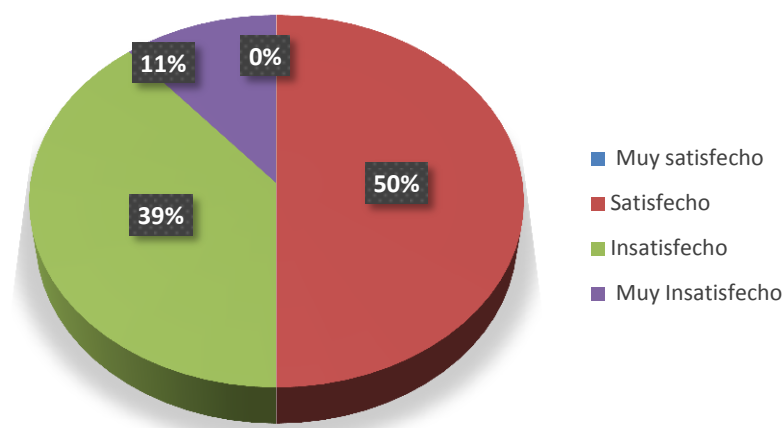
Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

La Percepción de Satisfacción Laboral que predomina en Plataforma se ubica en un porcentaje Satisfecho, así observamos que el 47% del personal tiene una percepción satisfecha con respecto a su ambiente laboral, y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, supervisión que se recibe, condiciones laborales, acceso a la información relacionada con su trabajo, etc.

4.2.3.2 CLÍNICA ESTOMATOLÓGICA

GRÁFICO N° 135: NIVEL DE RECONOCIMIENTO

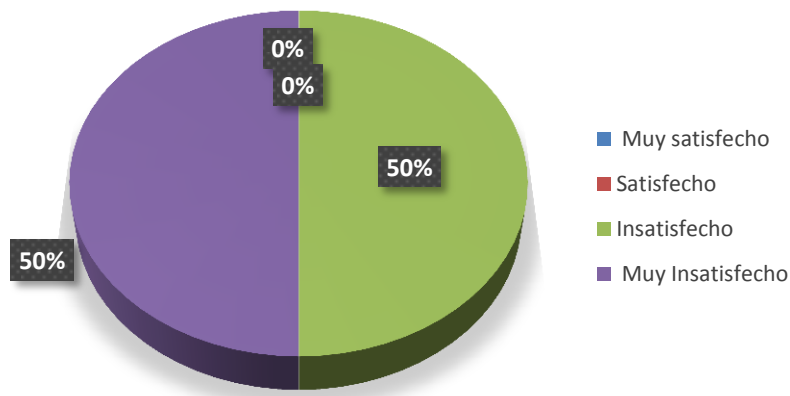


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

La Percepción de Reconocimiento que predomina es Satisfecho al obtener un 50%, así también observamos que el 39% del personal tiene una percepción insatisfecha referente a su desempeño laboral.

GRÁFICO N° 136: NIVEL DE COMPENSACIÓN ECONÓMICA

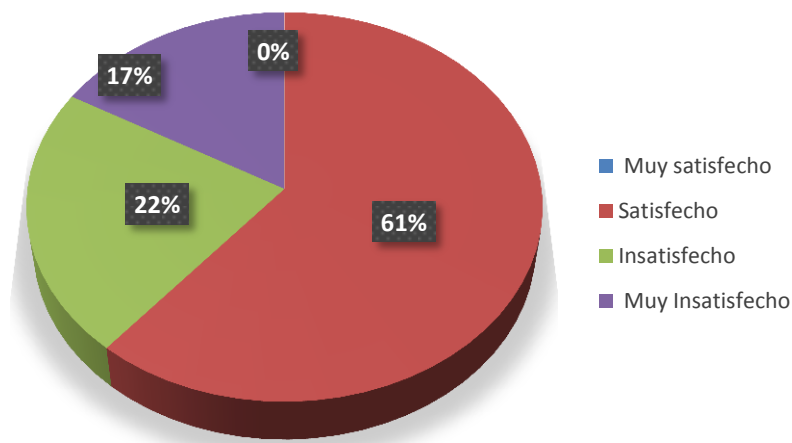


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

En el Nivel de Compensación Económica observamos un 50% de Insatisfacción y también un 50% de Satisfacción en su remuneración por parte de los colaboradores.

GRÁFICO N° 137: NIVEL DE SUPERVISIÓN

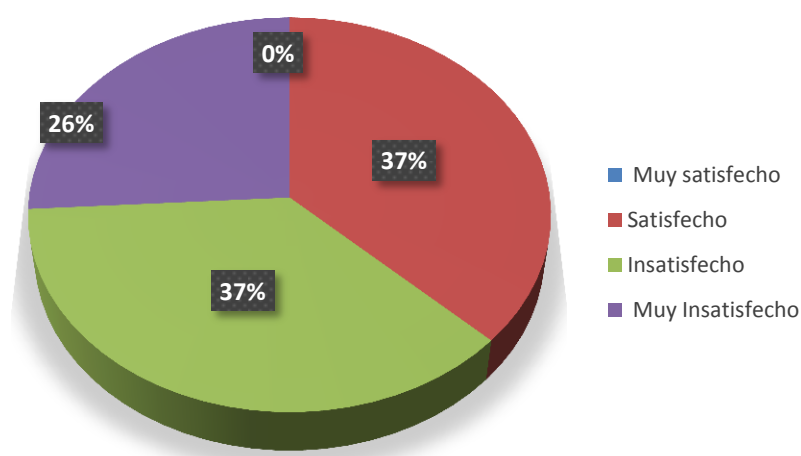


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

Un resultado Satisfecho se obtiene en el nivel de Supervisión con un 61% de Satisfacción en la Clínica Estomatológica.

GRÁFICO N° 138: NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL



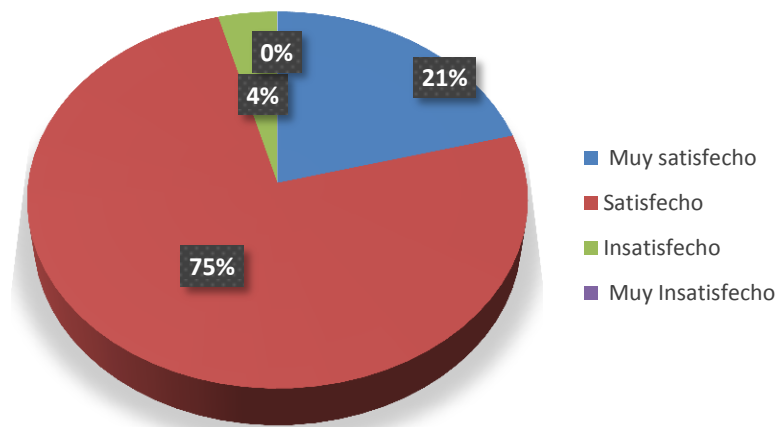
Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

La Percepción de Satisfacción Laboral que predomina en la Clínica Estomatológica es un porcentaje satisfecho, con el 37% pero así mismo se puede percibir que también hay un porcentaje de 37% que se encuentra en un nivel Insatisfecho. Esto demuestra que la percepción de los trabajadores con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales está en un nivel medio.

4.2.3.3 CANAL 39

GRÁFICO N° 139: NIVEL DE RECONOCIMIENTO

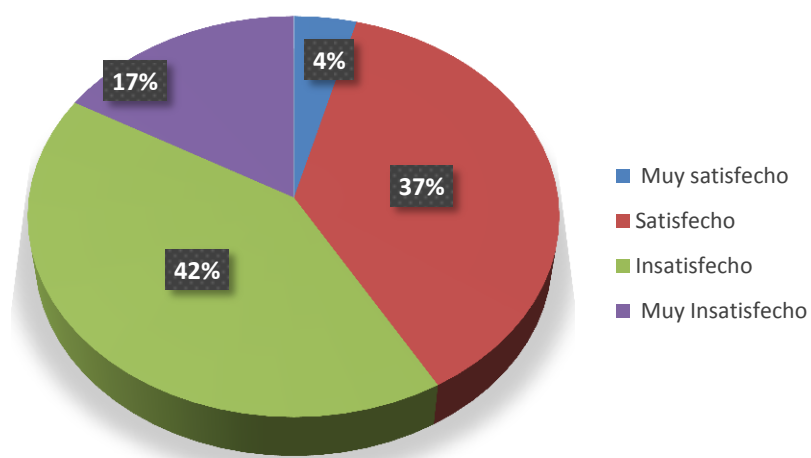


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

La Percepción de Reconocimiento que predomina es Satisfecha, así observamos que el 75% del personal tiene una percepción satisfecha referente a su desempeño laboral.

GRÁFICO N° 140: NIVEL DE COMPENSACIÓN ECONÓMICA

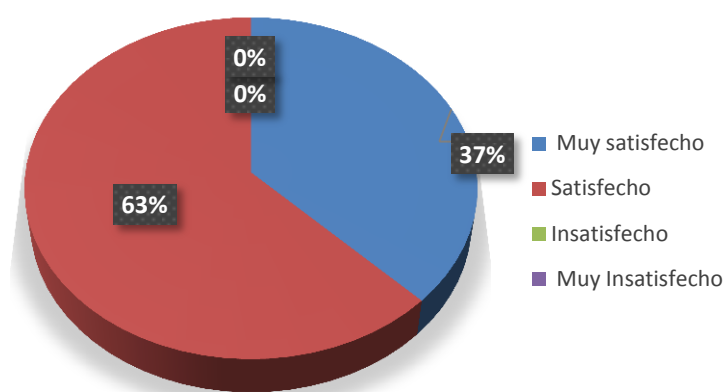


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

En el Nivel de Compensación Económica observamos un 42% de Insatisfacción en su remuneración por parte de los colaboradores.

GRÁFICO N° 141: NIVEL DE SUPERVISIÓN

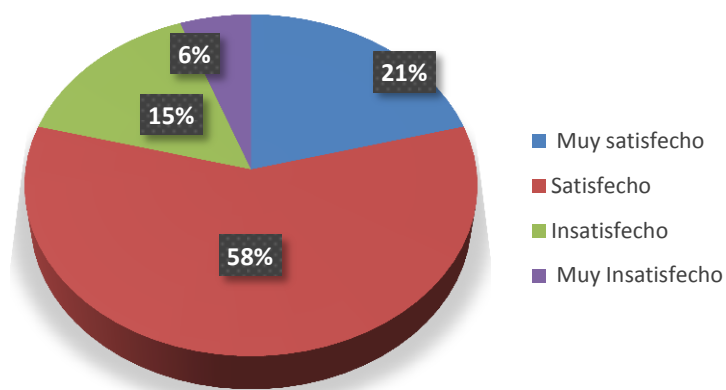


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

Un resultado Satisfecho se obtiene en el nivel de Supervisión con un 63% pero también se observa un 37% de mucha insatisfacción por parte de los colaboradores de la universidad.

GRÁFICO N°142: NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL



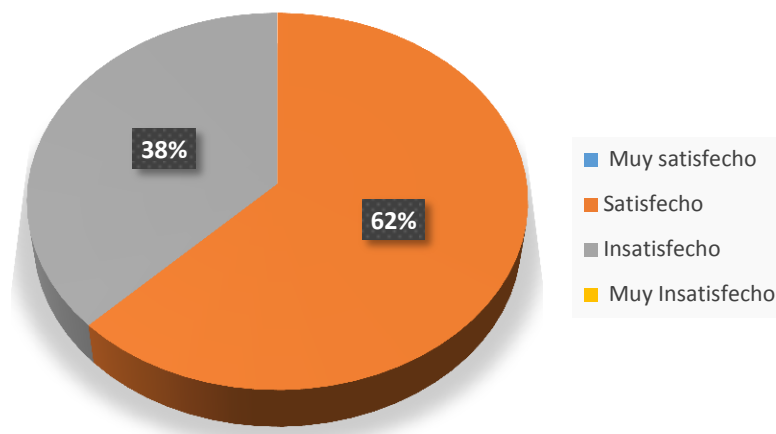
Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

La Satisfacción Laboral se ubica en un nivel Favorable, con un 58%. Esto indica que la percepción de los trabajadores con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales se presenta estable o promedio.

4.2.3.4 RADIO UPAO

GRÁFICO N° 143: NIVEL DE RECONOCIMIENTO

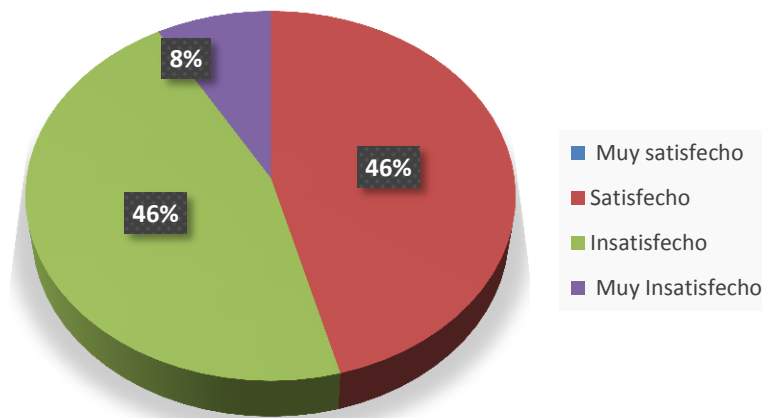


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

La Percepción de Reconocimiento que predomina es Satisfecha, así observamos que el 62% del personal tiene una percepción satisfecha referente a su desempeño laboral.

GRÁFICO N° 144: NIVEL DE COMPENSACIÓN ECONÓMICA

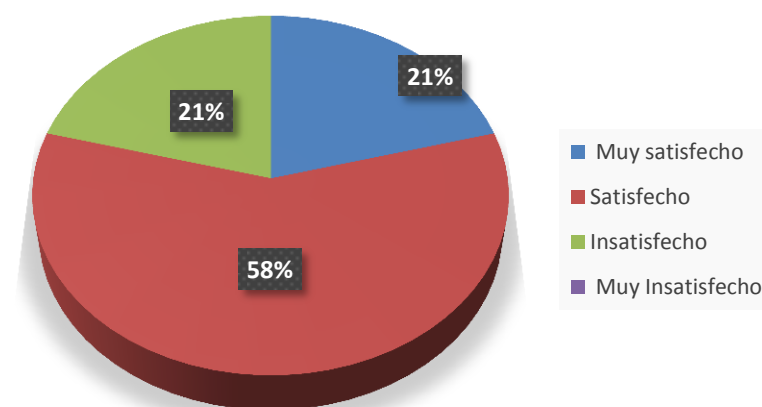


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

En el Nivel de Compensación Económica observamos un 46% de Satisfacción así mismo también se comparte la Insatisfacción de los colaboradores con un 46% en su remuneración.

GRÁFICO N° 145: NIVEL DE SUPERVISIÓN

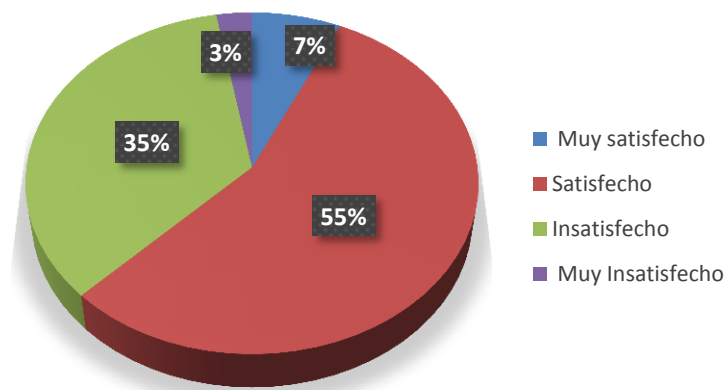


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

Un resultado Satisfecho se obtiene en el nivel de Supervisión con un 58% en la oficina de Radio Upao.

GRÁFICO N° 146: NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL

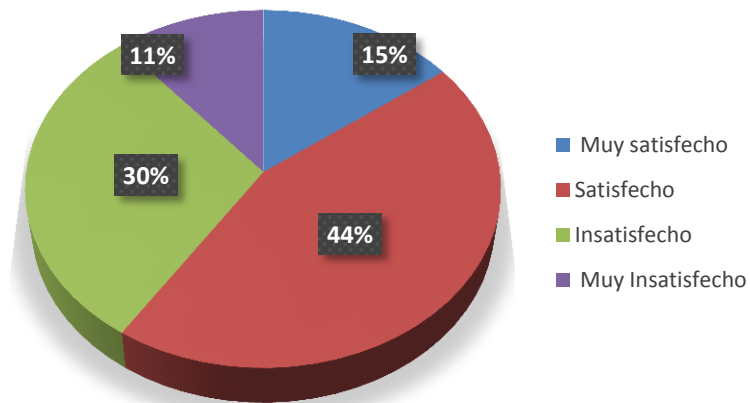


Fuente: Encuesta SL Elaboración Propia

La Satisfacción Laboral se ubica en un porcentaje Satisfecho, con un 55%, para los colaboradores de la Radio UPAO. Esto indica que la percepción de ellos, con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales son propicias.

4.2.3.5 OFICINA DE INFRAESTRUCTURA

GRÁFICO N° 147: NIVEL DE RECONOCIMIENTO

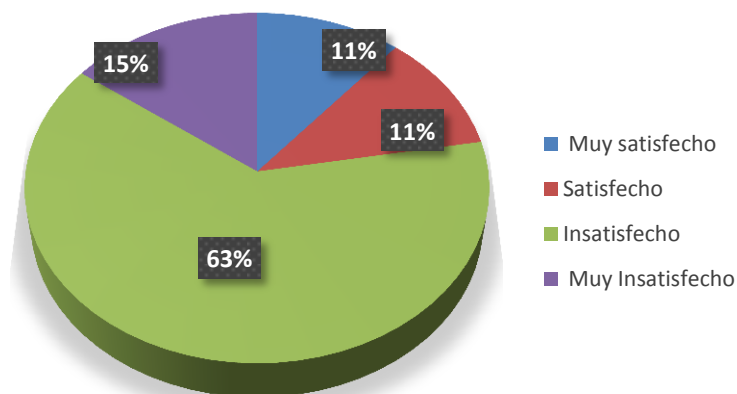


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

La Percepción de Reconocimiento que predomina es Satisfecha, así observamos que el 44% del personal tiene una percepción satisfecha referente a su desempeño laboral.

GRÁFICO N° 148: NIVEL DE COMPENSACIÓN ECONÓMICA

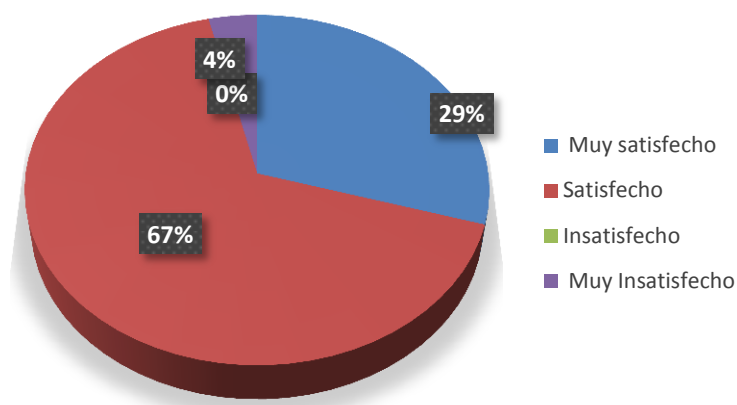


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

En el Nivel de Compensación Económica observamos un 63% de Insatisfacción en su remuneración por parte de los colaboradores.

GRÁFICO N° 149: NIVEL DE SUPERVISIÓN

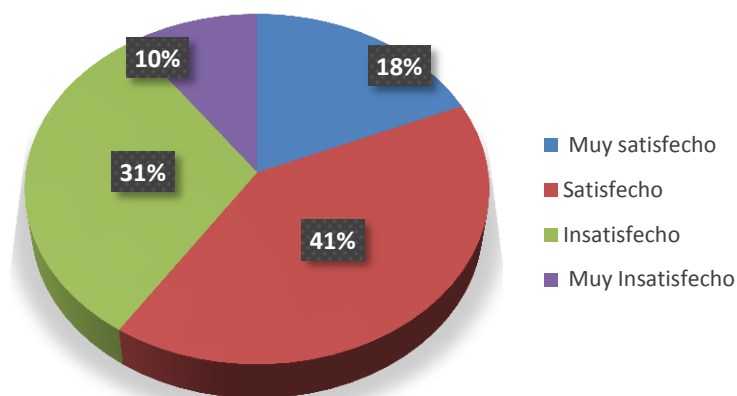


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

Un resultado Satisfecho se obtiene en el nivel de Supervisión con un 67% en la oficina de Infraestructura.

GRÁFICO N° 150: NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL



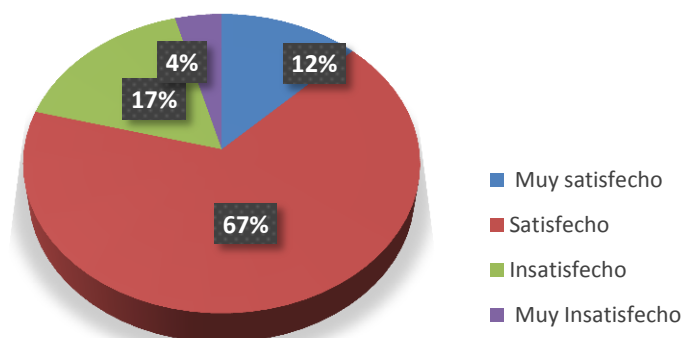
Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

La Satisfacción Laboral se ubica en un porcentaje satisfecho, con un 41% para los colaboradores de la oficina de Infraestructura. Esto indica que los trabajadores tienen una opinión positiva con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales.

4.2.3.6 OFICINA DE CENTROS DE PRODUCCIÓN

GRÁFICO N° 151: NIVEL DE RECONOCIMIENTO

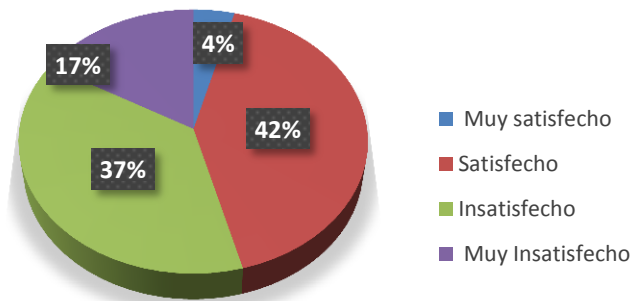


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

La Percepción de Reconocimiento que predomina es Satisfecho, así observamos que el 67% del personal tiene una percepción satisfecha referente a su desempeño laboral.

GRÁFICO N° 152: NIVEL DE COMPENSACIÓN ECONÓMICA

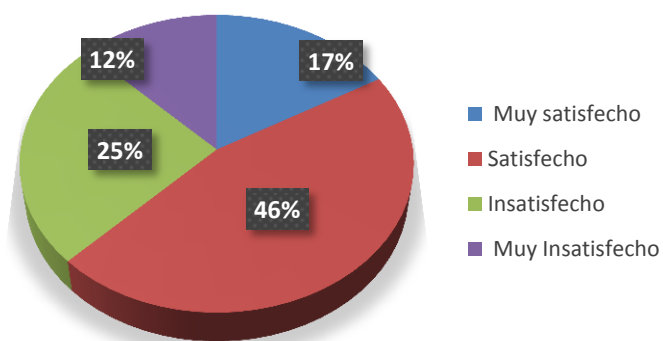


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

En el Nivel de Compensación Económica observamos un 42% de Satisfacción pero no muy lejos está también el 37% de Insatisfacción en su remuneración por parte de los colaboradores.

GRÁFICO N° 153: NIVEL DE SUPERVISIÓN

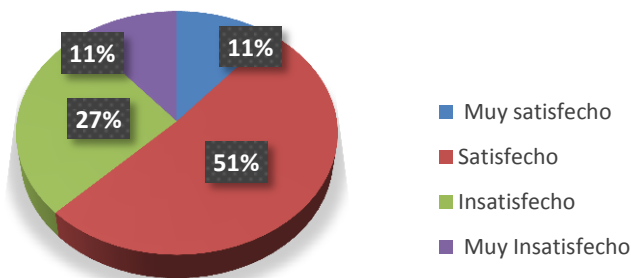


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

Un resultado Satisfecho se obtiene en el nivel de Supervisión con un 46% en la oficina de Centros de Producción.

GRÁFICO N° 154: NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL



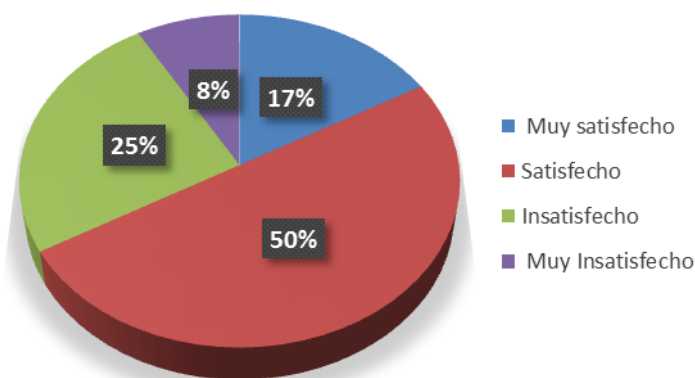
Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

El Clima laboral en la Oficina de Centros de Producción se revela en un 51% en el nivel Satisfecho. Esto revela que los trabajadores están en su mayoría de acuerdo en sus opiniones acerca de su ambiente laboral, en aspectos vinculados como la supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales.

4.2.3.7 CENTRO DE IDIOMAS

GRÁFICO N° 155: NIVEL DE RECONOCIMIENTO

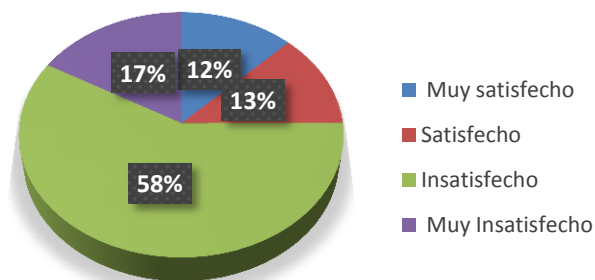


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

La Percepción de Reconocimiento que predomina es Satisfecha, así observamos que el 50% del personal tiene una buena percepción referente a su desempeño laboral.

GRÁFICO N° 156: NIVEL DE COMPENSACIÓN ECONÓMICA

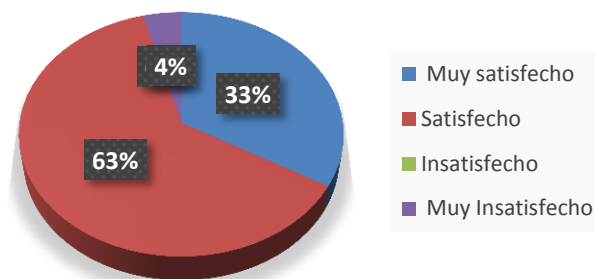


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

En el Nivel de Compensación Económica observamos un 58% de Insatisfacción en su remuneración por parte de los colaboradores.

GRÁFICO N° 157: NIVEL DE SUPERVISIÓN

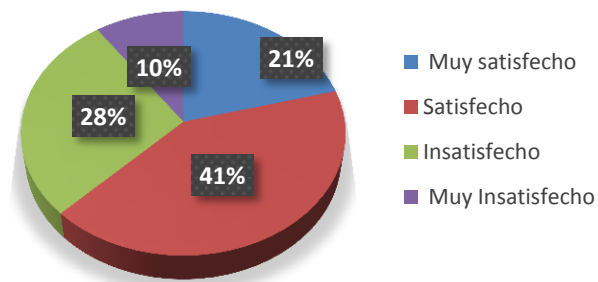


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

Un resultado Satisfecho se obtiene en el nivel de Supervisión con un 63% en la oficina del Centro de Idiomas.

GRÁFICO N° 158: NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL



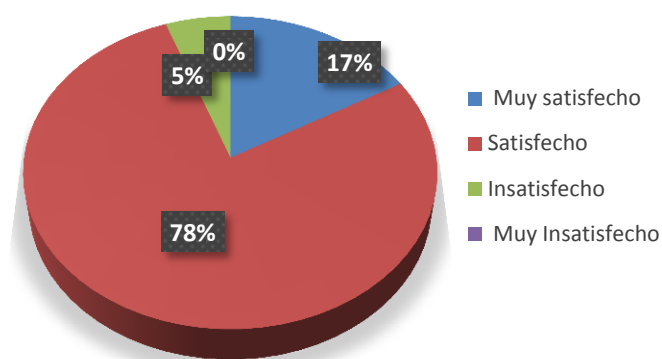
Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

El Clima laboral en el Centro de Idiomas se revela en un 41% en el nivel Satisfecho. Esto revela que los trabajadores están en su mayoría de acuerdo en sus opiniones acerca de su ambiente laboral, en aspectos vinculados como la supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales.

4.2.3.8 INSTITUTO DE COMPETENCIAS Y DESTREZAS MÉDICAS

GRÁFICO N° 159: NIVEL DE RECONOCIMIENTO

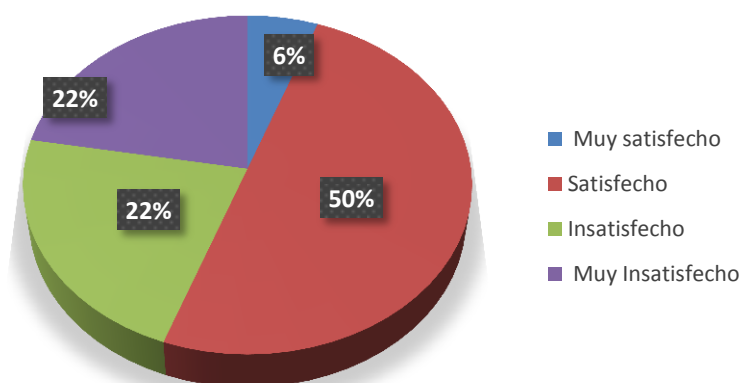


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

La Percepción de Reconocimiento que predomina es Satisfecha, así observamos que el 78% del personal tiene una percepción satisfecha referente a su desempeño laboral.

GRÁFICO N° 160: NIVEL DE COMPENSACIÓN ECONÓMICA

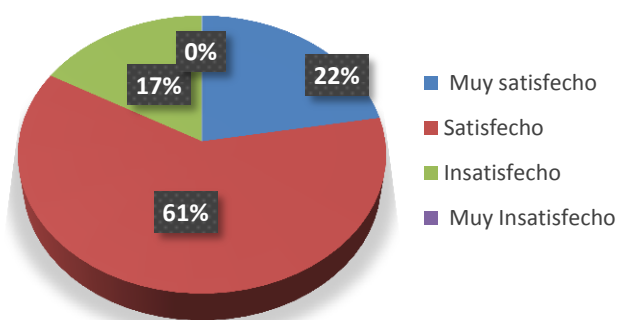


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

En el Nivel de Compensación Económica observamos un 50% de Satisfacción en su remuneración por parte de los colaboradores.

GRÁFICO N° 161: NIVEL DE SUPERVISIÓN

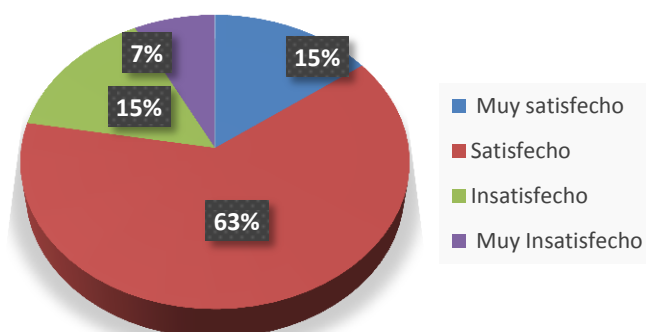


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

Un resultado Satisfecho se obtiene en el nivel de Supervisión con un 61% en la oficina del Instituto de Competencias y destrezas Médicas.

GRÁFICO N° 162: NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL



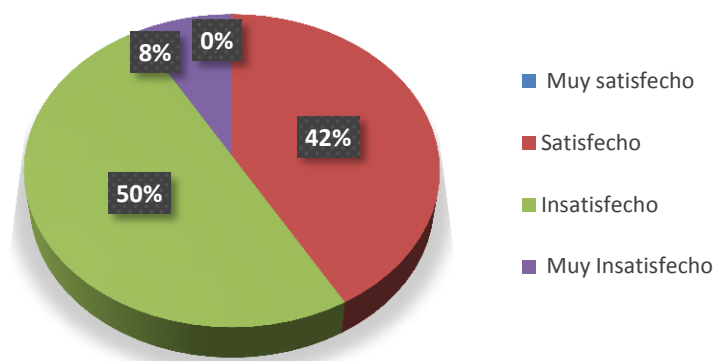
Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

El Clima laboral en el Instituto de Competencias y Destrezas Medicas se revela en un 63% en el nivel Satisfecho. Esto revela que los trabajadores están en su mayoría de acuerdo en sus opiniones acerca de su ambiente laboral, en aspectos vinculados como la supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales.

4.2.3.9 MUSEO DE HISTORIA NATURAL

GRÁFICO N° 163: NIVEL DE RECONOCIMIENTO

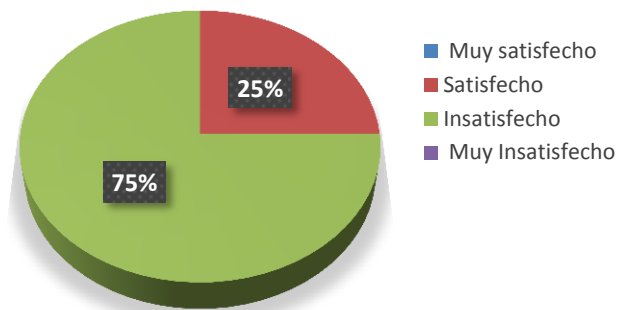


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

La Percepción de Reconocimiento que predomina es Insatisfecha con un 50% del personal que tiene una percepción no buena referente a su desempeño laboral.

GRÁFICO N° 164: NIVEL DE COMPENSACIÓN ECONÓMICA

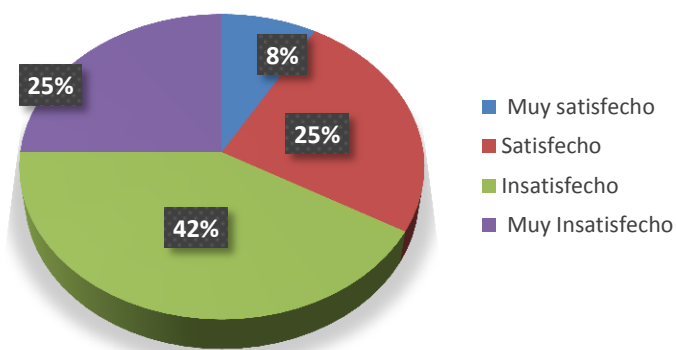


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

En el Nivel de Compensación Económica observamos un 75% de Insatisfacción en su remuneración por parte de los colaboradores lo cual no permitiría un resultado o un desempeño muy favorable en sus labores por parte de todos.

GRÁFICO N° 165: NIVEL DE SUPERVISIÓN

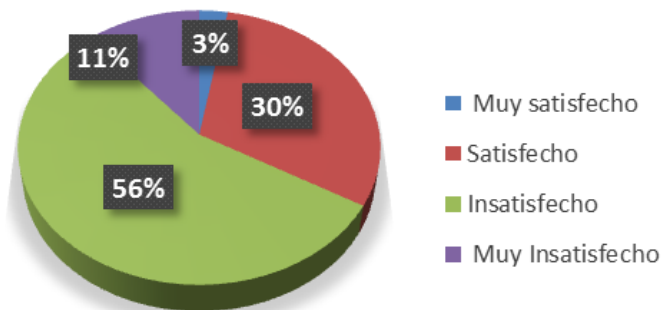


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

Un resultado Insatisfecho se obtiene en el nivel de Supervisión con un 42% en la oficina del Museo de Historia Natural.

GRÁFICO N° 166: NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL



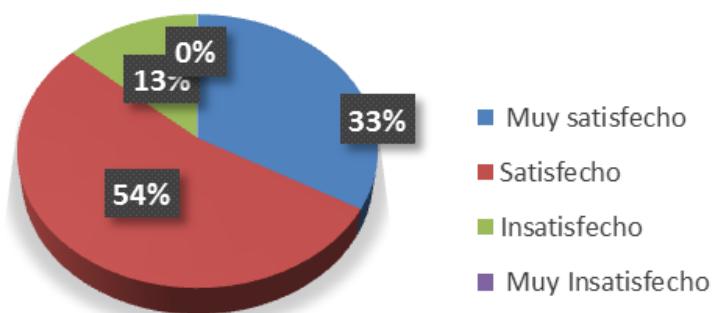
Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

El Clima laboral en el Museo de Historia Natural se revela en un 56% en el nivel Insatisfecho. Esto revela que los trabajadores no están en su mayoría de acuerdo en sus opiniones acerca de su ambiente laboral, en aspectos vinculados como la supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales.

4.2.3.10 PANIFICADORA UPAO

GRÁFICO N° 167: NIVEL DE RECONOCIMIENTO

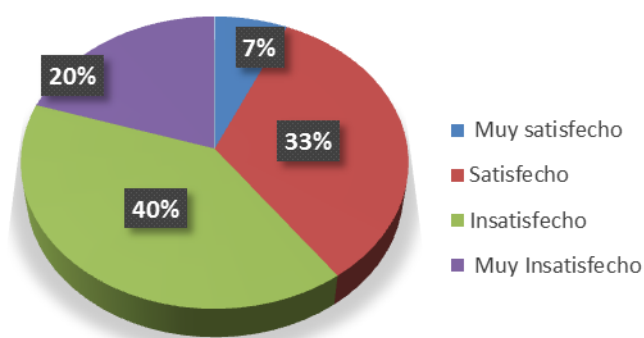


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

En el área de Panificadora UPAO como resultado se observa un 54% de Satisfacción en el Nivel de Reconocimiento.

GRÁFICO N° 168: NIVEL DE COMPENSACIÓN ECONÓMICA

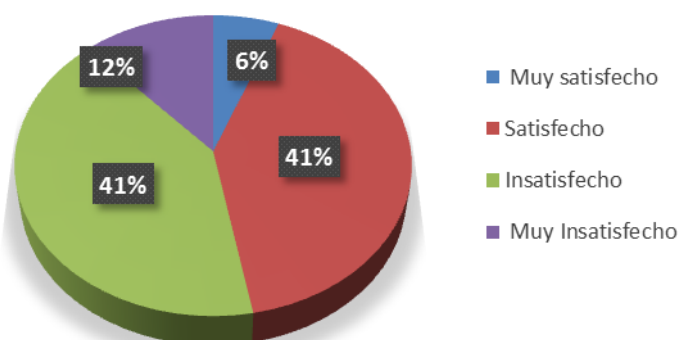


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

Con respecto al Nivel de Compensación en la Panificadora Upao se visualiza en un 33% en el Nivel Satisfecho pero un 40% en el nivel Insatisfecho. Esto indica que parte del personal percibe que la universidad no motiva al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad.

GRÁFICO N° 169: NIVEL DE SUPERVISIÓN

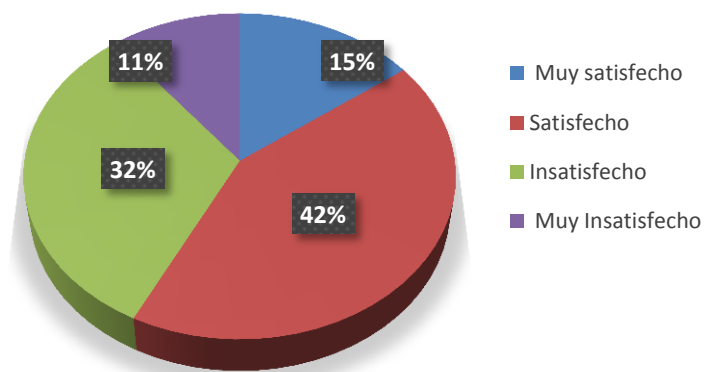


Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

Con respecto a la supervisión en la Panificadora Upao se reparte en un 41% en los niveles Satisfecho e Insatisfecho. Lo que indica que parte del personal de esta área observa un desempeño regular y otra un buen desempeño en la funcionalidad y significación de los superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral, como en relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte del desempeño diario.

GRÁFICO N° 170: NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL



Fuente: Encuesta SL

Elaboración Propia

El Clima laboral en la Panificadora UPAO se revela en un 42% en el nivel Satisfecho. Esto revela que los trabajadores están en su mayoría de acuerdo en sus opiniones acerca de su ambiente laboral, en aspectos vinculados como la supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales.

4.2 DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con el propósito de ampliar la profundidad de los resultados a continuación se hace un análisis de los resultados del trabajo de investigación desde la perspectiva de los objetivos del trabajo:

OBJETIVO 1

Al analizar el clima laboral en las áreas que dependen de la gerencia se ha encontrado que existe un nivel promedio y favorable, quiere decir que la percepción en cuanto a su ambiente laboral es positivo en función a la variable de supervisión e involucramiento laboral esto demuestra que al personal le permiten tener acceso a la información relacionado con su trabajo y una coordinación favorable con sus compañeros, también se encontró un alto índice desfavorable en relación a las variables de remuneración mostrando una disconformidad del personal por sus remuneraciones que perciben actualmente por parte de la institución, también en lo que corresponde a realización personal, los colaboradores creen que la institución no les ofrece muchas oportunidades que beneficien su desarrollo personal.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. (Chiavenato, 2000).

OBJETIVO 2

Con relación al segundo objetivo específico, al realizar el análisis correspondiente nos dimos cuenta que la satisfacción laboral en los colaboradores de las áreas que dependen de

la Gerencia General de la UPAO se encuentran con un nivel favorable, para realizar este análisis hemos utilizado 107 trabajadores de las áreas anteriormente ya descritas y se muestran en el Ítem 3.1.2 de Unidad de Análisis.

Se utilizó una encuesta adaptada (Ángelo Kenicki 2003). Y se puede decir que la satisfacción en el trabajo es una respuesta afectiva y emocional con diversos aspectos que se desempeña en todas las áreas, esto no quiere decir que una persona este relativamente satisfecho con un aspecto de su trabajo o insatisfecho con uno o más aspectos de su trabajo.

OBJETIVO 3

Con respecto al tercer objetivo específico sobre identificar los factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual.

Podemos decir que los factores que inciden de manera Favorable son involucramiento laboral en todas las áreas siendo la más resaltante en la Oficina de Infraestructura y el Instituto de Competencias y Destrezas Medicas.

El grado de compromiso que sienten los empleados hacia la empresa es un factor muy importante por el cual, en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus colaboradores.

Frías (2001) sostiene que el colaborador muestra involucramiento laboral si conoce y adhiere para sí mismo la misión y los objetivos de la empresa, demostrando el compromiso del colaborador con su equipo, su oficio y con la

misión de su respectiva organización para lograr un mejor resultado en su labor dentro de ella.

Involucramiento

	MF	F	M	D	MD
Oficina de Contabilidad			42%		
Oficina de Recursos Humanos			54%		
Oficina de Infraestructura		75%			
Instituto de Competencias y Destrezas Medicas		100%			

Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

Dónde:

MF: Muy Favorable, **F:** Favorable, **M:** Medio, **D:** Desfavorable,

MD: Muy Desfavorable

Otro factor relevante con altos índices que superan más del 50% en cada área siendo los más relevantes la oficina de logística y oficina de infraestructura es el nivel de comunicación, dando una percepción que los colaboradores tienen acceso a la información para poder realizar su trabajo. La comunicación en el ámbito laboral es un tema que afecta directamente el clima de las organizaciones y, si se maneja correctamente, permite a las personas sentirse cómodas y apreciar la empresa en la que trabajan.

Nivel Comunicación

	MF	F	M	D	MD
Oficina de Recursos Humanos			61%		
Oficina de Logística	50%				
Oficina de Servicios Generales			53%		
Clínica Estomatológica		67%			
Radio Upao		67%			
Oficina de Infraestructura	50%				
Oficina de centros de Producción		75%			
Museo de Historia Natural		67%			
Panificadora Upao			50%		

Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

Dónde:

MF: Muy Favorable, **F:** Favorable, **M:** Medio, **D:** Desfavorable,

MD: Muy Desfavorable

Otro factor con alto índice favorable en las áreas son las condiciones laborales donde abarca el salario y los materiales y ambiente de trabajo, En este factor los trabajadores aceptan que se les brinda diversos elementos que se necesitan para realizar un buen trabajo, los cuales la organización está obligada de brindar, ya que favorece a la producción y mejora de ella.

Sin embargo (*Cuadrado, 2007*) sostiene que el sistema de remuneración es un factor muy importante para un colaborador, ya que los salarios medios y bajos con carácter fijo, no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten al colaborador mejorar ni mucho menos obtener buenos resultados, pero eso no quiere decir que los salarios que sobrepasan los niveles medios por ser motivadores, mejoran el rendimiento laboral.

Nivel Condiciones Laborales

Oficina de Recursos Humanos
Oficina de Logística
Clínica Estomatológica
Radio Upao
Canal 39
Oficina de Infraestructura
Oficina de centros de Producción
Centro de Idiomas
Instituto de competencias y destrezas Medicas

MF	F	M	D	MD
	61%			
	66%			
	67%			
	67%			
	64%			
	75%			
	50%			
	100%			
	67%			

Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

Dónde:

MF: Muy Favorable, **F:** Favorable, **M:** Medio, **D:** Desfavorable,

MD: Muy Desfavorable

El factor con más altos índices desfavorables afectando negativamente al clima laboral es la **realización personal** dando una percepción que los trabajadores no tienen claro la estructura de la organización y que no tienen posibilidades de que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro, de tal modo que les permita avanzar y sentirse realizados siendo las áreas donde hay más descontento la Oficina de Sistemas e Ingeniería de la Información y la Panificadora UPAO.

Realización Personal

Oficina de Recursos Humanos
Oficina de Sistemas e Ingeniería de la información
Oficina de Imagen Institucional
Oficina de centros de Producción
Instituto de Competencias y Destrezas Medicas
Museo de Historia Natural
Panificadora Upao

MF	F	M	D	MD
			32%	
			56%	
			36%	
	75%			
		100%		
		75%		
			50%	

Fuente: Encuesta CL

Elaboración Propia

Dónde:

MF: Muy Favorable, **F:** Favorable, **M:** Medio, **D:** Desfavorable,

MD: Muy Desfavorable

OBJETIVO 4

Para el objetivo específico cuatro que refiere a Proponer sugerencias para mejorar el clima laboral de las áreas dependientes de Gerencia General de la UPAO, las

sugerencias que hace el equipo de evaluación para mejorar el Clima Laboral son:

- Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.
- Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.
- Brindar mayores oportunidades de realización personal como planes de capacitación de acuerdo a su necesidad personal y pueda mejorar su desempeño.
- Mejoras remunerativas, incentivando su trabajo diario o mensual por medio de bonos por metas realizadas.
- Curso de relaciones humanas en caso de jefe con subalternos con la finalidad de mantener una comunicación horizontal donde el encargado del área interactúe con sus trabajadores, y donde ambos aprendan absolver dudas y plantear soluciones.
- Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano.

Objetivo General

El Objetivo General se basa en determinar la relación que existe entre el clima laboral y el nivel de satisfacción de los trabajadores de las áreas a cargo de la Gerencia General de la Universidad Privada Antenor Orrego y se presenta por el Análisis integral de los resultados de la investigación:

CUADRO N° 03
RELACIÓN CLIMA LABORAL CON SATISFACCIÓN
LABORAL

Satisfacción	Clima Laboral										Total
	Muy desfavorable		Desfavorable		Media		Favorable		Muy Favorable		
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	
M. Insatisfecho	1	33.3	4	30.8	4	9.5	3	7.0	1	11.1	13
Insatisfecho	1	33.3	8	61.5	20	47.6	5	12.5	2	22.2	36
Satisfecho	0	.	1	7.7	16	38.1	26	65.0	4	44.4	47
M. Satisfecho	1	33.3	0	0	2	4.8	6	15.0	2	22.2	11
Total	3	100.0	13	100.0	42	100.0	40	100.0	9	100.0	107

Fuente: Encuesta CL - SL

Elaboración Propia

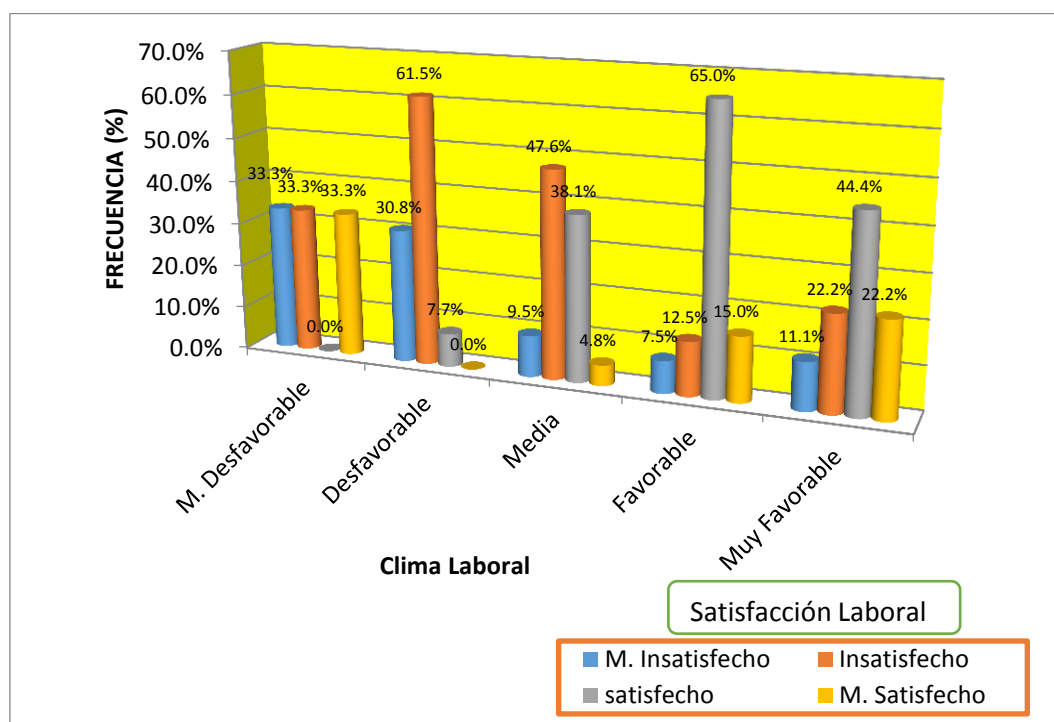
$$\chi^2 = 14.36 \quad p = 0.0002 < 0.01 (**)$$

Interpretación:

Para la dependencia de los criterios de clasificación, o variables, de **Clima Laboral** y **Satisfacción Laboral**, de los trabajadores de las áreas de la Gerencia General de la Universidad Privada Antenor Orrego, observamos que esta dependencia o relación es altamente significativa ($p < 0.01$); es decir que el clima laboral influye sobre la satisfacción laboral, esto se observa porque de, los trabajadores que perciben al Clima como Desfavorable vemos que el 30.8% está muy Insatisfecho y el 61.5% está Insatisfecho laboralmente; así mismo los que perciben el Clima como Favorable veo que solo el 7% está muy Insatisfecho

Laboralmente, el 12.5% está Insatisfecho, pero un 65% está Satisfecho y el 15% Muy Satisfecho.

GRÁFICO N° 171: NIVEL DE CLIMA LABORAL



Fuente: Cuadro N° 01

Elaboración Propia

Lo señalado por Asmat, E. (2003), en la medida de que en las organizaciones, el conocimiento del clima laboral se considera importante, ya que se basa en la influencia que éste tiene sobre el comportamiento de los trabajadores nos parece de suma importancia ya que consideramos que es necesario que la institución conozca las metas, ideales y aspiraciones personales que tienen sus empleados logrando con ello, el que se sientan en confianza y aporten más de sí en la institución. Esta conclusión ratifica la afirmación teórica de que cuanto más se conoce al trabajador y este más

conoce a su institución, ambos conocimientos permitirán mejores y mayores resultados.

Sánchez Soto J. (2005) en su tesis verifica como la gestión interfiere en el clima organizacional y que respuestas vienen dando las universidades en el cambio de las condiciones del ambiente laboral. El estudio reporta que en las universidades existen correlaciones entre la gestión universitaria, el clima y el comportamiento organizacional, dentro del cual realizan su trabajo.

La medición nos indica que los niveles son aceptables, pero no resultan los más propicios para una gestión eficaz. Sin embargo se ve fortalecido por una percepción favorable en la motivación y consecuencias favorables para las universidades en estudio; aspectos de excelente potencial para el cambio organizacional. La recomendación principal es optimizar la gestión universitaria con una debida orientación hacia las metas, atendiendo las fortalezas del grupo y de la institución desarrollando un programa de intervención integral hacia el recurso humano replanteando un diseño administrativo y funcional del recurso humano.

Alcalá Uribe Elsa (2011), en su tesis señala que el clima organizacional describe los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización específica. Así pues, la valoración del clima es vital para la organización, ya que supone una gestión activa que posibilita la prevención de planes ante los cambios y dificultades, determina procesos de resolución de problemas

y permite una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas. Es en ese sentido es que coincidimos con Alcalá y es por ello que esperamos el presente estudio sea de utilidad para la alta dirección de la institución.

Los resultados reportaron que en general los trabajadores de la IPES tienen una buena percepción de la organización en siete de las nueve variables; estas son: estándares de desempeño, relaciones, identidad, estructura, riesgo, responsabilidad y cooperación. Sin embargo, los trabajadores perciben un clima organizacional regular en las variables de conflictos y recompensas, aspectos que también se reflejan en la UPAO.

CONCLUSIONES

- Los resultados de la investigación ha permitido determinar que la relación o dependencia que existe entre el clima laboral y el nivel de satisfacción de los trabajadores de las áreas a cargo de la Gerencia General de la Universidad Privada Antenor Orrego es altamente significativa ($p < 0.01$); es decir que el clima laboral influye sobre la satisfacción laboral.
- Se efectuó la evaluación del clima laboral para las áreas de la Gerencia General considerando los resultados de 6 variables tales como; Nivel de Relación Personal, Nivel de Involucramiento Laboral, Nivel de Supervisión, Nivel de Comunicación, Nivel de Condiciones Laborales, Nivel de Clima Laboral.
- Se efectuó el análisis del clima laboral pudiéndose observar que las variables analizadas resultan con una percepción favorable en las diversas áreas con excepción de la oficina de Contabilidad y Finanzas que muestra un nivel desfavorable del 32% en el factor Realización Personal y del 26% en el factor Comunicación y Condiciones Laborales, así mismo se refleja un 32% desfavorable respecto al Clima Laboral.
- El estudio nos muestra que en el área de Recursos Humanos los factores analizados alcanzan los niveles de favorable y muy favorable con excepción del factor de Realización Personal que se manifiesta con un nivel medio del 50%.

- La oficina de servicios generales resalta un nivel medio respecto a los factores analizados.
- La oficina de Bienestar Universitario refleja en el factor Realización Personal un nivel favorable con el 56%.
- El énfasis que refleja la oficina de Sistemas e Ingeniería de la Información se manifiesta en un nivel medio casi en todos los factores.
- La unidad de Plataforma muestra resultados que oscilan entre un nivel medio y un nivel favorable con un alto nivel de Involucramiento Laboral.
- En relación a los centros de producción el clima se manifiesta en un nivel medio y favorable con tendencia muy favorable para algunos de los factores.
- En general las diferentes áreas analizadas muestran un nivel de clima laboral favorable para cada una de las áreas evaluadas.

RECOMENDACIONES

- Continuar con la difusión de la misión, visión y los objetivos de la organización permitiendo al personal involucrarse y participar del proceso cultural de la universidad.
- Seguir en continua mejora de las condiciones laborales; como es el proporcionar elementos materiales, tecnológicos y recursos que facilite el desempeño en sus funciones.
- Desarrollar programas para promover el trabajo en equipo y la comunicación interna en la institución.
- Implementar programas de categorización del personal, permitiendo tener una estructura remunerativa de acuerdo a las funciones y responsabilidades de cada puesto; cuya finalidad esté dirigida a superar la distorsión salarial.
- Implementar líneas de carrera para que cada trabajador se pueda sentir motivado y realizado profesionalmente.
- Optimizar la supervisión de los jefes, con respecto a la relación de apoyo y orientación del personal a su mando en las tareas que forman parte de su desempeño diario.
- Promocionar incentivos mediante los reconocimientos de Resoluciones Rectorales, para aquellos trabajadores que cumplan con sus funciones.
- Hacer un estudio de segmentación al personal que indiquen las diferentes características de grupos de trabajadores tales como edad, sexo, nivel profesional, que permitan identificar las necesidades reales dado que sus expectativas resultaran diferenciales.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. A.P. Brief, H.M. Weiss, The affective dimensions of organizational behavior, Working paper Tulane University (2001).
2. Bohlander, G. Y Snell, S. (2008). Administración de Recursos Humanos. 14a. Edición. México: Cengage Learning Editores.
3. Brunet, Luc. (2002). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. (4ta ed.): Trillas. México.
4. Chiang M., A. Núñez (2010) Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, Universidad Pontificia Comillas (Biblioteca Comillas: Economía Nº2), Madrid (2010).
5. Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, Del libro: «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, 2006, Pág. 110.
6. Chiavenato, Administración de Recursos Humanos 8va edición, (2007).
7. Chiavenato, I. (2000). *“Administración de Recursos Humanos”*. (5ta Ed.)
8. Cuadrado, C. (2007). Protocolo y comunicación en la empresa y los negocios. España: FC Editorial.
9. Davis, K. y Newsytrom, J. (1999). *“Comportamiento Humano en el Trabajo”*. (10ma ed.). México: McGraw Hill.

10. Del Pulgar Rodríguez, Luis (1999) Comunicación de empresa en entornos turbulentos. (Madrid: Esic Editorial. 213 p.).
11. Fernandez, C., La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México, 1999.
12. Fonseca, Ma. del S. (2000), Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica, Primera Edición, de, Pearson Educación, México.
13. Frías, P. (2001). Desafíos de modernización de las relaciones laborales, Hacia una nueva cultura y concertación empresarial. Santiago de Chile: Lom Ediciones.
14. Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional: El comportamiento del Individuo en la Organización*. (1ra ed.). Oxford México.
15. García M, Bedoya M. Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle Cali: Universidad del Valle; 1997.
16. García, A., Laboral El Clima juega un papel relevante, 2000, p.2.
17. Gibson, I. y Donnelly, (1996) *Las organizaciones: Comportamiento organizacional, estructura y procesos*, (Octava edición) Mc Graw Hill – Irving.
18. Hackman, J.R., y Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey, *Journal of Applied Psychology*, 60.

19. Hodgetts, R. M. y Altman, S. (1985). *Comportamiento en las organizaciones* (6ta ed.). México interamericana S.A
20. K. Davis, J.W. Newstrom (2002), *Comportamiento humano en el trabajo* (11a), McGraw Hill, Mexico.
21. Kaplan, R.S; Norton, D.P. (1997). *El Cuadro de Mando Integral: The Balance Score Card*. Barcelona, Gestión 2000.
22. Kinicki. A. y Kreitner R. (2003) *comportamiento organizacional* 7ma edición.
23. Kreither, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. (3ra ed.) España: McGraw-Hill.
24. Kreps, G. L., *La Comunicación en las Organizaciones*. Addison-Wesley Iberoamericana, España, 1995.
25. Lamb Charles, Hair Joseph y Mc Daniel Carl, Del libro: «Marketing», Octava Edición, de International Thomson Editores, 2006, Pág. 484.
26. Martínez, B. (2001) *Análisis del Clima Laboral*, p. 8.
27. Martínez, L. (2001). *Análisis del clima laboral: una herramienta de Gestión imprescindible*. (4ta ed.).
28. Michael y Walker Bruce, McGraw-Hill Interamericana, Del libro: «Fundamentos de Marketing», Decimocuarta Edición, de Stanton William, Etzel 2007, Pág. 511.

29. Pérez, J. Villalba, M. (2002) Diccionario de Administración y Finanzas, España, grupo editorial océano S.A.
30. Robbins Stephen y Coulter Mary, Del libro: «Administración.», Octava Edición, Pearson Educación de México, 2005, Pág.256.
31. Robbins, S y Coulter, M. (2000) *Administración* (6ta ed.) México, Pearson educación.
32. Robbins, S. P y De Cenzo, D. (2000) Fundamentos de administración (1ra ed.) México: prentice hall hispanoamericana, S.A.
33. Robbins, S.P. (1998) Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, Octava edición.
34. Rodríguez M, Darío (1999). Diagnostico Organizacional. (3ra ed.). Alfaomega grupo editor S.A.
35. Soto, Eduardo. (2001). Comportamiento Organizacional: Impacto de Emociones, Thompson learning S.A.
36. Tompkins (1994). Administración de recursos humanos, (3ra ed.). México, Mc Gregor – Hill Interamericana.
37. Torrecilla, Oscar Donato. (2005) “Clima organizacional y su relación con la productividad laboral”, documento de cátedra, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, U.N.C.
38. Tuban, R. J., (2000) “El clima organizacional”.

39. Velásquez, R. (2003). *Clima organizacional a nivel universitario*. México. Editorial Pretince Hall.
40. Werther, Jr. y Davis, Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2000.)
41. Werther, y Davis (1995). *Administración De Personal y Recursos Humanos*. (4ta ed.) México: McGraw Hill.

LINKOGRAFÍA

- Martínez, Luis. *Clima Organizacional*. Obtenida el 13 de Abril de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>
- Soto Lauro, *Clima Organizacional*. Obtenida el 10 de marzo de 2014, de <http://www.mitecnologico.com/Main/ClimaOrganizacional>.
- Tuban, R. J. (2000): “El clima organizacional”, en www.intermanager.com, 2004.
- G.G.M.O y N.E.N.V G.L.S. *Componentes del clima laboral*, Obtenida el 07 de Abril de 2014, <http://galeon.com/glsvoca5/COMPORTAMIENTO.HTML>
- Hevia, L , “*Comportamiento organizacional: un enfoque de Sistemas y Gestión*”, obtenida el 25 de Abril del 2014, de <http://www.inf.utfsm.cl/~lhevia/.../sdeg/.../Comportamiento/CO-2004.doc>

TESIS

- Calva Pedraza Diana Brenda y Hernández Vicenttin Giovanna Lucía. (2004). *Análisis de la percepción del clima laboral en Interceramic-Pueblade la Universidad de las Américas Puebla, Mexico*.

- Schreiner Rivera Carlos Francisco. (2004). Análisis de clima laboral de Ford, de la Universidad de las Américas Puebla, México.
- Clerc A. Juan, Saldivia B. Angélica, Serrano G. Marisela. (2009). “Liderazgo y su influencia sobre el Clima Laboral” del Programa de Diplomado en Salud Pública y Salud Familiar realizado por de la Universidad Austral de Chile.
- Rivera Espinoza Sofía Genoveva. (2001). Nivel de clima organizacional que existe en embotelladora de Tampico S.A de C.V. Tesis realizada por de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.
- Asmat, E (2003), Relación entre los componentes del clima laboral y la capacidad creativa del personal administrativo de la Universidad Cesar Vallejo. Tesis realizada por la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo, Perú.
- Sánchez Soto J.(2005). Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: Un estudio comparativo en tres universidades del centro del Perú.
- Alcalá Uribe Elsa M. (2011). El clima organizacional en un Institución Pública de Educación Superior.

ANEXOS

Anexo 1

Encuestas Aplicadas



ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Estimados colaboradores mediante la presente encuesta deseamos conocer la situación del clima laboral en la cual ustedes trabajan; por lo que mucho agradeceremos nos responda con la verdad y seriedad que el caso amerita, agradeciéndole por anticipado su gentil colaboración.

Instrucciones: Marque con (x) o (+), la alternativa que corresponde a su respuesta:

1. Muy Favorable
2. Favorable
3. Media
4. Desfavorable
5. Muy desfavorable

	1	2	3	4	5
1 ¿Estoy satisfecho con los beneficios de la Universidad Privada Antenor Orrego (seguro, retiro, vacaciones, etc.)?					
2 ¿Los empleados de UPAO que tienen desempeño sobresaliente son reconocidos?					
3 ¿Cuándo hay una vacante, primero se busca dentro de la misma Universidad al posible candidato?					
4 ¿Con relación a sus compañeros de trabajo, se siente bien remunerado?					
5 ¿Preferiría quedarme en UPAO, aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldo y beneficios mayores?					
6 ¿Considera usted que la UPAO es un buen lugar para trabajar?					
7 ¿Comparado con el año pasado, el desempeño en sus actividades ha mejorado?					
8 ¿Puedo desempeñar las funciones de mi puesto de trabajo sin necesidad de hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo?					
9 ¿Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro usuario final?					
10 ¿Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho con lo que he hecho?					
11 ¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?					
12 ¿Conozco las responsabilidades y funciones de mis compañeros de dependencia?					
13 ¿Conozco las responsabilidades y funciones de los compañeros que No pertenecen a mi área de trabajo?					
14 ¿Me siento a gusto en la dependencia de la Universidad a la que pertenezco en la actualidad?					

15	¿Me siento aceptado e integrado?					
16	Recibe apoyo para realizar sus labores diarias por parte de su jefe inmediato					
17	¿Considera usted que en la empresa existe buena comunicación entre los jefes y subordinados?					
18	¿Considera usted que en la empresa existe buena comunicación entre subordinados y jefes?					
19	¿La comunicación entre las áreas de trabajo es clara, completa y permanente?					
20	¿Existe un trabajo coordinado con las demás áreas y/o unidades de la institución?					
21	¿Las herramientas y equipos que utilizó (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada?					
22	¿Considero que desarrollo mis tareas con la calidad esperada por la Universidad?					
23	¿Pueda afirmar que No he sido víctima de acoso o maltrato por algún miembro de la Universidad (por sexo, raza, edad, etc.)?					
24	¿Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo?					
25	¿Cuento con todos los elementos para realizar mi trabajo diario?					
26	¿El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)?					
27	Comentario:					

PERFIL DEL ENCUESTADO

28. Género

- 28.1 Masculino
- 28.2 Femenino

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 2

Universidad Privada Antenor Orrego



UPAO

...una gran Universidad!

ENCUESTA DE SATISFACCION LABORAL

Estimados colaboradores mediante la presente encuesta deseamos conocer el nivel de satisfacción en la cual ustedes trabajan; por lo que mucho agradeceremos nos responda con la verdad y seriedad que el caso amerita, agradeciéndole por anticipado su gentil colaboración.

Instrucciones: Marque con (x) o (+), la alternativa que corresponde a su respuesta:

1. Muy satisfecho
2. Satisfecho
3. Insatisfecho
4. Muy Insatisfecho

¿ EN QUE GRADO ESTA SATISFECHO CON SU TRABAJO ACTUAL?

	1	2	3	4
La forma en que se me presta atención cuando hago bien mi trabajo	()	()	()	()
El reconocimiento que me brindan por el trabajo que hago	()	()	()	()
Las alabanzas que recibo por un trabajo bien hecho	()	()	()	()
Mi sueldo en comparación con el de puestos similares de otras compañías	()	()	()	()
Mi sueldo y la cantidad de trabajo que realizo	()	()	()	()
Mi sueldo en comparación con el de otros empleados	()	()	()	()
La forma en que mi superior maneja los empleados	()	()	()	()
La forma en que mi superior atiende las quejas que le plantean los empleados	()	()	()	()
La relación personal entre mi superior y sus empleados	()	()	()	()

PERFIL DEL ENCUESTADO

10. Género

- 10.1 Masculino
- 10.2 Femenino

11. Edad

- 11.1 18 a 28
- 11.2 29 a 39
- 11.3 40 a 50
- 11.4 51 a Mas

12. Área

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!