



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**Clima laboral para la productividad de los trabajadores  
administrativos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de  
Mendoza**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Gestión Pública

**AUTORA:**

Castro Rojas, Kelly (ORCID: 0000-0002-4807-6536)

**ASESORA:**

Dra. Hernández Fernández, Bertila (ORCID: 0000-0002-4433-5019)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Reforma y Modernización del Estado

CHICLAYO – PERÚ

2021

Dedicatoria:

A mis hijos, quienes me dan el amor, energía  
e impulso para ser mejor cada día.

Agradecimiento:

A mi Madre, por su ejemplo de lucha y dedicación constante y su apoyo.

## Índice de contenidos

|   |     |
|---|-----|
| Carátula .....  | i   |
| Dedicatoria.....  | ii  |
| Agradecimiento.....   | iii |
| Índice de contenidos.....                                   | iv  |
| Índice de tablas.....                                       | v   |
| Índice de figuras .....                                     | v   |
| Resumen .....   | vi  |
| Abstract .....  | vii |
| I. INTRODUCCIÓN.....  | 1   |
| II. MARCO TEÓRICO.....                                      | 4   |
| III. METODOLOGÍA.....                                       | 15  |
| 3.1. Tipo y diseño de investigación.....                    | 15  |
| 3.2. Variables, operacionalización.....                     | 15  |
| 3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis ..... | 15  |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....  | 16  |
| 3.5. Procedimientos .....                                   | 16  |
| 3.6. Método de análisis de datos .....                      | 16  |
| 3.7. Aspectos éticos.....                                   | 17  |
| IV. RESULTADOS.....   | 18  |
| V. DISCUSIÓN .....  | 25  |
| VI. CONCLUSIONES.....                                       | 27  |
| VII. RECOMENDACIONES.....                                   | 28  |
| REFERENCIAS .....   | 29  |
| ANEXOS .....  | 34  |

## Índice de tablas

|         |  |    |
|---------|--|----|
| Tabla 1 | Componentes del ambiente laboral                                 | 7  |
| Tabla 2 | Factores del entorno laboral                                     | 10 |
| Tabla 3 | Análisis del clima laboral                                       | 18 |
| Tabla 4 | Análisis de la dimensión autorrealización del clima laboral      | 19 |
| Tabla 5 | Análisis de la dimensión involucramiento del clima laboral       | 20 |
| Tabla 6 | Análisis del clima laboral                                       | 21 |
| Tabla 7 | Análisis de la dimensión comunicación del clima laboral          | 22 |
| Tabla 8 | Análisis de la dimensión condiciones laborales del clima laboral | 23 |
| Tabla 9 | Análisis del nivel de productividad laboral                      | 24 |

## Índice de figuras

|          |  |    |
|----------|--|----|
| Figura 1 | Análisis del clima laboral                                       | 18 |
| Figura 2 | Análisis de la dimensión autorrealización del clima laboral      | 19 |
| Figura 3 | Análisis de la dimensión involucramiento del clima laboral       | 20 |
| Figura 4 | Análisis del clima laboral                                       | 21 |
| Figura 5 | Análisis de la dimensión comunicación del clima laboral          | 22 |
| Figura 6 | Análisis de la dimensión condiciones laborales del clima laboral | 23 |
| Figura 7 | Análisis del nivel de productividad laboral                      | 24 |

## Resumen

El objetivo de la investigación consistió en proponer un programa de mejora del clima laboral para aumentar la productividad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza. Se efectuó considerando el enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y propositivo, con una muestra no probabilística de 35 personas que comprenden la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad.

Para la recopilación de información se utilizaron dos cuestionarios respecto al clima y productividad laboral, ambos demostraron validez y confiabilidad. De acuerdo a los resultados se concluye que la percepción que tienen los trabajadores del clima laboral de la universidad en estudio refieren que es de nivel medio o regular.

Asimismo, calificación de nivel regular a muy bajo las dimensiones del clima laboral, como las oportunidades de autorrealización, involucramiento, apoyo y orientación para las tareas que reciben de sus supervisores, comunicación sobre el funcionamiento interno de la entidad, las condiciones laborales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

La percepción que tienen los trabajadores administrativos de la Universidad refieren que su contribución con la productividad laboral es nivel medio y con resultados sobre el clima laboral, justifica diseñar una propuesta de mejora.

**Palabras clave:** Clima Laboral, Productividad, Administrativos.

## Abstract

The objective of the research was to propose a program to improve the work environment to increase the productivity of administrative workers at the National University Toribio Rodríguez de Mendoza. It was carried out considering the quantitative approach, descriptive and purposeful scope, with a non-probabilistic sample of 35 people who comprise the Faculty of Business Sciences of the University.

For the collection of information, two questionnaires were used regarding the climate and labor productivity, both of which demonstrated validity and reliability. According to the results, it is concluded that the perception that workers have of the work environment of the university under study refers to it as having a medium or regular level.

Likewise, qualification from regular to very low level the dimensions of the work environment, such as opportunities for self-realization, involvement, support and guidance for the tasks they receive from their supervisors, communication about the internal functioning of the entity, the working conditions necessary for the fulfillment of the assigned tasks.

The perception that administrative workers of the University have refer that their contribution to labor productivity is medium level and with results on the work environment, justifies designing a proposal.

**Keywords:** Work environment, productivity, administrative.

## I. INTRODUCCIÓN

El capital humano es lo más relevante de cualquier empresa u organización, por lo que es necesario implantar un adecuado clima a nivel entidad, caso contrario podría limitar en un 20% de productividad en la organización, según lo señala el portal Aptitus. La responsable de la entidad de Deloitte afirmó que el aspecto socioemocional motivador de la producción es una de las primeras tendencias a nivel global, tal es el caso de Perú que se puede avizorar a un 58% de gerentes o directivos que sostienen que la estrategia de un buen clima laboral tiene un nivel de impacto en la retención de forma positiva. Por lo que, Aptitus señala que el 81% de los empleados peruanos señala que el ambiente en el trabajo es relevante para su desempeño en una entidad privada y pública. (Andina, 7 de setiembre 2018).

En una publicación realizada en un diario peruano, especialistas organizacionales refieren que no es prioridad de los directivos de las organizaciones el bienestar socioemocional del empleado, apuestan mas por los resultados económicos de las empresas. A pesar, que se sabe, que el bienestar emocional y social de los trabajadores esta relacionada con el trabajo diario y por lo tanto la producción, según lo señala la decana del Colegio de Trabajadoras Sociales Región La Libertad (La República, 25 de julio 2017).

El nivel de implementación de un adecuado ambiente de trabajo es fundamental para una entidad, lo que podría afectar el nivel de productividad. Deloitte, participante en el III Seminario de Aptitus respecto a las recientes tendencias en ambiente de trabajo y cultura, refiere que en Perú se señala que un porcentaje mayor de directivos considera que la estrategia de satisfacción laboral repercute en la retención de manera positiva. Asimismo, se destaca que los empleados tienen en cuenta que el ambiente de trabajo es sumamente relevante para su desempeño dentro de una entidad. Respecto a la flexibilidad en el trabajo, cerca del 78% considera que el centro de labores a distancia les conllevaría ser más productivos en el centro de labores y que beneficiaría a la empresa como a ellos mismos. El sueldo es fundamental, pero además priman los aspectos interpersonales y los referidos con el clima laboral, dado que están más cercanos con la satisfacción, involucramiento y motivación para con la entidad. (Gestión, 6 de setiembre 2018).

Con el objetivo de mejorar la calidad del servicio, en beneficio de los asegurados, la Red Asistencial Amazonas de EsSalud de Amazonas organizó una charla sobre clima laboral, dirigida a todos los trabajadores asistenciales y administrativos del Seguro Social de Salud en esa región. La actividad se desarrolló en uno de los ambientes del Hospital I Higos Urco de la ciudad de Chachapoyas y buscaba generar un grato ambiente laboral entre todos los que forman el equipo de trabajo de la Red Asistencial Amazonas, según informó el Director Médico de esta red de EsSalud. Respecto a esta actividad se destacó que el factor humano es la clave para lograr el éxito. Por ello, resaltó la importancia de la charla y mencionó que se están planificando actividades adicionales deportivas y de recreación, para lograr una mejor interrelación, lo que permitirá brindar un servicio con calidad y calidez a los asegurados que acuden diariamente a los centros asistenciales y oficinas administrativas amazonenses (Es Salud, 2015).

La realidad problemática que atraviesa en la actualidad en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, es referido al ambiente y productividad laboral que viene a ser un foco de atención dado que involucra al colaborador que ocupan sus actividades en las diversas áreas administrativas. La universidad no cuenta con un rol de capacitaciones del colaborador administrativo quienes son los responsables de ejecutar las acciones a nivel gerencial en la entidad, acciones tales como la planeación, ejecución, y formulación presupuestal, así como también no se cuenta con normativas de ascenso para el empleado; en ese sentido se plantea elaborar una propuesta a fin de mejorar el nivel de productividad del capital humano, con lo cual se logrará crear una real identificación y con ello se abrirán espacios de labores satisfactorios que conllevarán vincular las necesidades de la universidad a través de un programa de entrenamiento del colaborador administrativo.

La elaboración del problema se establece de la siguiente forma; ¿De qué manera la propuesta de clima laboral incrementará la productividad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas?

Con relación a la justificación epistemológica, en la institución, se ha visto envuelta por el empleado que no ejecuta sus acciones y tareas que le son asignadas, debido a que ellos usan recursos de la institución ocasionando insatisfacción en todo

aspecto, a través de esta investigación se busca diagnosticar los aspectos que establecen por qué el trabajador administrativo no ejecuta sus funciones encomendadas, de esta forma se facilitará información a los trabajadores lo que les permitirá analizar y evaluar de manera crítica este evento.

Se justifica de forma metodológica, debido a que información referida en el estudio fue entregada por la muestra investigada, quienes son los empleados de la universidad y será de utilidad para innovar la institución.

Se justifica de manera social porque el aporte del presente estudio para los altos funcionarios de la universidad, es relevante ya que con el valor agregado les permitirá tomar decisiones y acciones estratégicas a fin de incentivar un entorno laboral adecuado a los empleados, que se demuestra en el incremento de la productividad de los colaboradores.

También se justifica de forma económica debido a que forma parte del ejercicio laboral competitivo de los planes de la universidad y de esta manera lograr los objetivos institucionales; asimismo, se apuesta por el capital humano para generar involucramiento en las actividades y compromiso con la gestión por parte de los colaboradores en general.

En consecuencia con la propuesta de investigación contribuirá en la mejora de la gestión de esta institución y por ende optimizar la eficacia en la atención que se brinda a los estudiantes.

El objetivo general consiste en Proponer un plan clima laboral para aumentar la productividad de los trabajadores administrativos de la universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza.

Los objetivos específicos son; diagnosticar el nivel de productividad laboral del personal administrativo de la universidad, diseñar la propuesta de clima laboral para aumentar la productividad en el personal administrativo de la universidad y validar la propuesta de clima laboral en el personal de la administrativo de la universidad.

## II. MARCO TEÓRICO

Castañeda (2016) cuya investigación titulada “Estudio del clima laboral y su repercusión en el nivel de rendimiento de los empleados de la empresa Concreteras Granizo”- Ecuador, tiene como objetivo principal “incentivar una cultura de mejora continua mediante evaluaciones de forma periódica del rendimiento laboral de los colaboradores”, el diseño de investigación fue descriptiva y el instrumento que se empleó fueron el cuestionario y guía. El resultado que arribó el autor conllevó a que el ambiente laboral que prevalece es el según Likert acreditado como autoritarismo paternalista, lo cual se describe por la confianza condescendiente en los colaboradores, con lo cual la gerencia es la que toma las decisiones y son distribuidas de forma descendente a los empleados, la información entre trabajadores es mínima y las recompensas son usadas como alternativa para incentivarlos.

Lorenzo (2018) en la investigación desempeño y competencia laboral de los trabajadores de la Dirección General de formación profesional y capacitación laboral del MTPE-Lima tiene como propósito determinar su relación entre la productividad laboral y competencia laboral de los trabajadores del MTPE, se utilizó el la metodología descriptiva, teniendo una población de 65 personas con una muestra de 46 y como técnica se empleó la encuesta Likert. Se concluye que hay una correlación positiva moderada alta y significativa entre ambas variables.

Rengifo (2018) en la investigación denominada “el entorno laboral en el comportamiento y productividad de las entidades y sus integrantes”, tiene como objetivo principal “establecer la relevancia y el grado de influencia del ambiente laboral en la productividad y desempeño laboral de los colaboradores y las entidades”, el método de investigación que se empleó fue documentada. Los instrumentos de obtención de información que se usó fue la entrevista y los resultados que se obtuvo fue que el clima laboral es un tema muy importante y un instrumento administrativo en la aplicación de las metas y objetivos planteados, logra evidenciar un aumento en el nivel de rendimiento, pero además repercute en la administración de los cambios que son primordiales en las entidades para el mejoramiento permanente.

Zans, (2017) en su tesis Clima en el nivel organizacional y su influencia en el rendimiento laboral de los colaboradores administrativos y docentes de la Facultad de

la UNAN, cuyo propósito fue analizar el clima laboral, analizar el nivel de rendimiento laboral y evaluar la incidencia entre ambas variables. El desarrollo de esta investigación se hizo considerando el enfoque cuantitativo de tipo descriptivo – explicativo. Los instrumentos que se aplicó fueron la encuesta y el análisis documental

Zans (2017) indicó que los resultados que arribó el autor fue que el clima laboral repercute de forma fructífera en el rendimiento laboral de los trabajadores de la facultad. Se considera de forma prioritaria incentivar a los directivos, jefes y demás responsables de áreas en trabajar hacia un adecuado ambiente laboral, positivo y favorable, siendo necesario escuchar opiniones, absolviendo consultas y sugerencias de la comunidad universitaria, los cuales se deberían de transmitir por medio de los dirigentes y transformarlas en aportes en los consejos universitarios, así como acrecentar el rendimiento de los trabajadores en la facultad, incentivando y conllevando un clima adecuado para la mejora de la productividad, disminuir en gran medida la toma de decisiones unilateral y afianzar la correcta toma de decisiones de forma grupal o colectiva.

Garrido (2018) en su investigación denominado Incidencia del ambiente laboral en el rendimiento de los administrativos y capital humano de la Universidad de San Martín cuyo objetivo general fue conocer la relación entre el ambiente laboral y el rendimiento del personal administrativo contratado, el método de investigación es cuantitativo, de tipo descriptivo correlacional. Las técnicas usadas son la encuesta tipo Likert. Los resultados que se obtuvo fue que la variable ambiente laboral tiene una incidencia de forma significativa y directamente proporcional. Asimismo, se estableció que un 42% del trabajador que labora en diversas áreas administrativas percibe que aprecian su centro de labores, y manifiesta que su superior propicia un clima favorable en un 45 % y el 12 % indica que rara vez existe un adecuado ambiente laboral por parte de las autoridades.

Cuno y Villagra (2018) en la tesis titulada “Incidencia del ambiente laboral en la satisfacción de los empleados y nivel de productividad de la editora multimedios del distrito de Yura de Arequipa”, el objetivo fundamental fue establecer la incidencia del ambiente de trabajo en el bienestar de los empleados y producción de la Editora de Arequipa. El diseño de investigación que se empleó fue descriptivo y correlacional, en cuanto a las técnicas empleadas fueron las encuestas. Los resultados obtenidos

fueron que se evidenció la existencia de una incidencia directa y relevante entre las dos variables referidas a ambiente laboral y nivel de productividad, lo cual refiere que si las autoridades se concentran en aumentar las actividades básicas de la variable de ambiente laboral (condiciones en el trabajo, información, monitoreo, involucramiento laboral y autorrealización), repercutirá de forma satisfactoria en la productividad de la Editora Multimedia.

Curo y Ruiz (2018) en su investigación denominado “Análisis del ambiente laboral en el empleado administrativo de la Municipalidad Provincial de Chiclayo”, cuyo objetivo principal fue proponer un modelo de desarrollo de competencias para aumentar el ambiente laboral en el personal administrativo de la Municipalidad, el diseño del estudio fue descriptiva, analítica y propositiva. En relación a las técnicas de recolección de datos que se aplicó en la investigación fue la encuesta. Los resultados que arribó el autor fue que existe un nivel intermedio o moderado de ambiente laboral de los empleados administrativos de la entidad y en lo referido al nivel de involucramiento laboral, los empleados aprecian que se enfocan en su centro de labores con compromiso a fin de subsanar las deficiencias, con unas relaciones interpersonales óptimas y confiando en la mejora de los procedimientos laborales

Bravo (2019) en la tesis Incidencia del ambiente laboral en la satisfacción laboral de los empleados de la red de servicios de salud Chiclayo, el objetivo fundametal fue establecer la incidencia del ambiente laboral en la satisfacción laboral. El enfoque de investigación fue cuantitativo y explicativo. Las técnicas que se aplicó fue la encuesta y entrevista. Los resultados fueron la no existencia de relación estadística de forma significativa entre ambiente laboral y la satisfacción; por lo que pese de identificarse un nivel de correlación intermedia o moderada entre ambas variables, se afirma la hipótesis nula respecto a la incidencia del clima laboral es poco significativo en la Satisfacción Laboral de los empleados de la Red de Servicios de Salud Chiclayo.

Respecto a las teorías relacionadas al tema; el Ambiente Laboral, según Forehand y Gilmer (1965) es la unión de propiedades que cuenta una entidad y que repercute en el comportamiento de los sujetos que la integran. Las variables que se tiene en cuenta son; ambientales (el lugar físico de trabajo, instalaciones, contaminación, etc); estructurales (departamentos de la entidad, organización jerárquica, estilo de gerencia, etc); socio –ambientales (conflictos, nivel de compañerismo, información,

etc); personales (comportamiento, incentivos, formas de liderazgos, expectativas); comportamiento a nivel entidad (producción, bienestar laboral y estrés en el trabajo, etc).

Según Chiavenato (2004) el ambiente de trabajo en una entidad es el buen clima que es calificada y entendida por los colaboradores de una institución y que influencia de forma inmediata en el comportamiento de los mismos. La definición de ambiente laboral basado en el aspecto amplio y de flexibilidad de incidencia en el clima Se hace mención, detalladamente, a las características motivacionales del lugar de la entidad, es decir que el nivel de incentivo de sus integrantes nace en base al prototipo de entorno que cuenta una institución

Según Kolb (2001) el ambiente laboral es un territorio físico que realizan las labores a diario, estas actividades repercuten en el nivel de bienestar del trabajador con relación a su ambiente de trabajo, además en su nivel de producción.

Se finaliza que la administración ocupa un rol primordial en lo subjetivo de los trabajadores y presencia de un entorno de forma saludable. Es decir, que el ambiente de trabajo se torna óptimo cuando los empleados observan una adecuada comunicación laboral entre jefe y subordinado, oportunidades de crecimiento profesional, sueldos e incentivos justos, etc.

Según (Bris, 2000) cuenta con cuatro formas de ambiente relacionado con el aspecto de dirección, condición de líder y condición de trabajo. Se tiene el ambiente dictador explotador, ambiente dictador paternalista, ambiente democratizadorconsultivo y el ambiente democratizador en grupo.El ambiente de tipo dictador que vislumbra dos tipos: dictador explotador, se indica a que la gerencia no infunde confianza hacia los trabajadores, se aprecia un ambiente hostil, no existiendo armonía entre jefes y subordinados.

El ambiente participativo se fracciona en dos: el consultivo, se refiere al nivel de familiaridad entre jefes y empleados, los trabajadores constantemente participan en la toma de decisiones, busca optimizar las necesidades de los trabajadores y el clima está relacionado por el dinamismo y las metas que se pretende lograr. Y la participación colectiva: cuando se da plena confianza de la gerencia hacia sus subordinados, se sigue la interrelación de todos los aspectos en la toma de

decisiones, existe una adecuada información horizontal, vertical, descendente y ascendente y se apoyan en los compromisos compartidos y lo principal es la motivación, aplicándose la ejecución de trabajos por equipos.

Según Rousseau (1988, citado en Robbins, 2009) existe cuatro formas de ambiente en las entidades: el ambiente psicológico, es principalmente para el percibimiento de los sujetos no agregada al ambiente de los individuos, la forma en que cada trabajador constituye su experiencia dentro del ambiente. Según el autor menciona que existen diversos componentes que dan lugar al ambiente psicológico, por ejemplo; la forma de pensamiento, la actitud, los métodos cognoscitivos, las relaciones a nivel social, la cultura y la estructura. El ambiente agregado se relaciona a que se edifican en relación a la pertenencia de los individuos o alguna unidad que se identifica de la entidad informal o formal y un convenio o pacto dentro de la unidad referido al nivel de percepción. El autor refiere que el ambiente agregado es una forma donde los empleados pueden o no tener experiencias que vienen a ser desagradables y sus interrelaciones con otros empleados deben de apoyar a fin de fortificar un conjunto común de descriptores que son comparables con una interpretación a nivel social del contexto.

El ambiente grupal o colectivo considera las apreciaciones de forma individual de los aspectos situacionales y repartiéndolos en equipos que evidencian resultados del ambiente. El ambiente en el trabajo es apreciado como un identificador de propiedades positivas que cuenta una entidad, lo cual identifican las experiencias de cada persona con la institución.

*Tabla 1*

*Componentes del Ambiente Laboral*

| Likert (1967)                        | Rousseaus (1988)     |
|--------------------------------------|----------------------|
| Ambiente dictador explotador         | Ambiente psicológico |
| Ambiente dictador paternalista       | Ambiente agregado    |
| El ambiente participativo consultivo | Ambiente colectivo   |
| Ambiente participativo en equipo     | Ambiente laboral     |

Fuente: Adaptado de Bris (2000) & Robbins (2009)

Segredo, (2011) señala que el ambiente laboral cuenta con factores: responsabilidad, identidad, relaciones, reciprocidad, los conflictos, recompensa, estructura, desafío y los estándares. La estructura que enfoca al nivel de apreciación que cuenta los colaboradores con relación a todas las pautas, formas, gestiones al cual se afrontan los trabajadores de manera burocrática.

Las relaciones, es la apreciación que tiene el trabajador de su ambiente de trabajo y de las óptimas relaciones que logran obtener entre superiores o subalternos o entre pares. Los estándares, es el énfasis que coloca la entidad respecto a los estilos del rendimiento. Las situaciones problemáticas u otros conflictos, como los colaboradores receptionan las sugerencias desfavorables y no temen asumirlas en cuanto surtan. La identidad, significa pertenencia a una entidad y se sienta como un aspecto sumamente apreciable y relevante en el lugar de trabajo. Y la reciprocidad es el soporte que obtiene cada empleado hacia la institución, se acentúa en la ayuda recíproca respecto de los superiores como también de los subalternos.

Pulgar (1999) refiere que en un anuncio realizado sobre el ambiente de trabajo refiere los siguientes factores: factores individuales, tal como la motivación, el comportamiento, los valores, la percepción, la personalidad y el aprendizaje.

Palma (2007) refiere la existencia de cinco componentes que detallan el ambiente laboral: componente de autorrealización, componente de involucramiento laboral, el componente de monitoreo, el componente de información y el componente de aspectos laborales. El componente de autorrealización, es la evaluación del empleado con relación a los sucesos que benefician el medio laboral para su progreso profesional y personal contingente a actividades y con miras hacia un mejor futuro. El factor de involucramiento laboral, es la identidad que tiene el empleado con los valores de la entidad y la obligación para obedecer y ejecutar las acciones encomendadas. El componente de monitoreo, se refiere a las evaluaciones de significación y funcionalidad de directivos en el monitoreo respecto de la tarea laboral en tanto sea aspecto de soporte y disposición para las actividades que forman parte de su rendimiento diario.

El componente de información, es la forma de facilidad, claridad, objetiva y precisión de la comunicación relativa y concerniente al funcionamiento interno de la entidad y

además a la atención a usuarios de la entidad. Y los aspectos laborales, es el nivel de reconocimiento de que la entidad instala los insumospsicosociales y económicos necesarios para el cabal cumplimiento de las actividades que son delegadas a los empleados.

*Tabla 2*

*Factores del entorno laboral*

| Según Litwin y Stinger (1978)                           | Según Pulgar (1999)   | Según Palma (2004)      |
|---|---|-------------------------|
| Estructura  | Factores a nivel individual como los valores, comportamientos, motivación, apreciaciones, personalidad y aprendizaje.             | Autorrealización        |
| Responsabilidad   | Los factores intra e intergrupales, son los grupos formación/comunicación, las normas, equipos, unión, los roles y los estatus.   | Involucramiento laboral |
| Recompensa  | Los factores jerárquicos tales como la forma de mando, el poder organizativo, los esfuerzos y los factores de influencia.         | Monitoreo               |
| El desafío  | Los factores organizativos, se tiene la estructura, la ejecución y el cargo laboral.  | Información             |
| Las relaciones  | Los factores funcionales, se tiene el aspecto remunerativo, la información, el análisis de rendimiento, la selección y formación. | Aspecto laboral         |
| Los estándares, identidad, conflictos y la reciprocidad | Los factores de la actividad; cantidad, calidad y diversidad.   |                         |

Fuente: Adaptado de Litwin y Stinger (1978, citado en Palma (2004).

Procesos hacia el análisis del ambiente laboral

Rodríguez (2005) según dicho autor refiere que el ambiente laboral es el clima institucional en el cual se involucran varios aspectos, siendo entre ellos, el ámbito

social el cual se sitúa la entidad, los factores físicos, la ordenación formal de la institución, las políticas y valores válidos en el procedimiento organizacional, la colocación informal que ha venido surgiendo en la institución, la instauración de equipos formales e informales que sectorizan la entidad, la valoración de los miembros de los diferentes equipos tienen entre sí.

Rodríguez (2005), instala herramientas para evaluar el ambiente laboral, considerando los indicadores, estilos de influencia o autoridad, esquemas motivacionales, informaciones, procedimientos de incidencia, procedimientos de tomas de decisiones, métodos de programación, métodos de control, metas de perfeccionamiento y productividad.

La escala de ambiente en el trabajo de Sonia Palma, fue elaborada en el periodo 2004 en la ciudad de Lima, dicha escala tiene como fin analizar el nivel de percepción del clima laboral y se ejecuta en forma grupal como individual.

Litwin y Stringer (1978) programan otro informe preciso y analiza seis aspectos relevantestales como; la estructura en el ámbito organizacional, los sueldos, el compromiso, los efectos adversos y toma de decisiones, el soporte, contribución y administración de conflictos (Citado por Rodríguez, 2011).

El modelo que se presenta para evaluar el ambiente laboral, refiere que los indicadores usadas por las diversas herramientas cambian conforme y en determinados casos se afirman y nos dan a explicar que existen indicadores de forma general que ayudan a analizar el ambiente a nivel entidad. No obstante, lo que debe tener en claro el individuo que busca evaluar el ambiente laboral, es que los indicadores que contenga su herramienta tienen que estar referidas de forma inmediata a las necesidades de la entidad y a las particularidades de los sujetos que la conforman, considerando lo anterior se pueda avalar que el ambiente laboral se concretará de forma adecuada.

Así también, no se puede mencionar de ambiente laboral sin investigar más exhaustivamente las apreciaciones de los trabajadores respecto de los factores y procedimientos que se inicia en la entidad, razón por el cual en el presente estudio se ha tomado la decisión de trabajar con los componentes del ambiente laboral que considera la autora Sonia Palma basado en cinco dimensiones como el

involucramiento personal, crecimiento profesional y personal, monitoreo, información y aspectos laborales.

Perez y Rivera (2015) indican que el estrés en el trabajo es el conjunto de actitudes emocionales, fisiológicas, cognitivas y del comportamiento, ante sucesos dañinos del ambiente laboral y se definen por los aumentos niveles de alteración e inquietud, con la sensación de no poder revertir el contexto.

Palma (2007) refiere que el bienestar laboral es la etapa de las personas dentro de una institución y se relaciona con el rendimiento individual, incentivos monetarios que se destina al colaborador de la entidad.

De acuerdo a la segunda variable de investigación, productividad laboral, según Koontz y Weihrich (2004), refieren que el rendimiento es la proporción existente entre las entradas y salidas (insumos y productos) por lo que constituye proceso que examina la calidad de la producción en su procedimiento.

Robbins y Coulter (2010) indican que el rendimiento es la capacidad de bienes que se producen, fraccionado entre la cantidad de recursos usados para obtener esa producción. Asimismo se hace mención que el nivel de producción se utiliza para evaluar la capacidad de faena de las maquinarias, talleres, mano de obra y equipos, con lo cual se tiene en consideración que la producción está ceñida por el adelanto de los medios de producción y todo tipo de mejora, así también de la ejecución de las destrezas del empleado.

Van Der (2005), refiere que el rendimiento laboral es como la actividad más relevante de la entidad en lo que respecta a recursos humanos, pero sobretodo los trabajadores que usan sus habilidades y y gestiona los conocimientos para enfrentar los cambios permanentes

Las entidades necesitan directivos estrategas, con real sentido futurista, que supere dentro del ambiente empresarial y proporcione los cimientos para una estabilidad en el mercado; así el directivo o superior del futuro debe ejecutar los principios, siempre con sus empleados y evaluar el ambiente macroeconómico, considerar como fin el incremento en el rendimiento y por consiguiente una mejor competitividad e ingreso para la entidad. Los elementos para una óptima productividad son; estimular el

sentido de permanencia hacia la entidad, incentivar al colaborador, considerar la relevancia de cada puesto, permitir tomar adecuadas decisiones, motivar en temas de remuneraciones conforme con los logros y emplear la mega gerencia.

Abad (2003) menciona que la relevancia del rendimiento radica en que es una herramienta comparativo para directivos y gerentes de entidades; sirve para ejecutar una comparación de la producción conforme a los niveles del proceso económico con los recursos consumidos.

Van Der (2005) indica que si una entidad logra que el colaborador ocupe un puesto de trabajo con óptimos niveles de calidad y se mejore de forma considerable el rendimiento, es fundamental que aprendan a gestionar los recursos que se cuentan, a fin de lograr todo ello, se necesita que cada uno de los trabajadores tenga una óptima inteligencia emocional adecuada, debido que incide enormemente en la entidad, entre las que se incluyen las de salud y seguridad laboral; se debe incentivar al empleado para capacitarles de como se ejecutan las actividades de una forma satisfactoria.

### Contribución y Rendimiento

Gómez, (2010) refiere la intervención tiene efectos satisfactorios respecto al rendimiento, ello depende de los aspectos que devienen en cada asunto determinado, lo cual conviene en centrar la cuestión desde una representación práctica en lugar de estar en un estudio teórico, es decir la intervención tiene un efecto satisfactorio respecto al rendimiento, aunque a veces sea restringido. La contribución cuenta con factores positivos sobre el rendimiento en los siguientes puntos; si los empleados se involucran respecto a su competencia y a nivel del cargo laboral, si ejecuta un entorno de autoimplicación de los colaboradores donde la cordialidad y la información sean características de las relaciones entre la gerencia y los empleados.

Siendo una de las características, donde la entidad interviene con los empleados los beneficios económicos que se obtiene ya sea de forma directa o indirectamente del aumento del rendimiento, la comunicación de la gerencia y los colaboradores se ayudan en formato de aspectos laborales duradero en el paso de los años, se debe evitar que los trabajadores descubran la participación como una herramienta o proceso de organizar que conlleve a la confianza de las áreas laborales de los

trabajadores y se necesita que la filosofía y el estilo de gerencia de la entidad se especifiquen en la política de capital humano (Gómez, 2010).

En conclusión, el vínculo que existe entre contribución y rendimiento no puede definirse a priori ni apoyarse en temas teóricos lo que si sucede es la idea que se tiene de los individuos y de la entidad, cuenta con clara incidencia en materia de rendimiento laboral como ha venido ocurriendo, es decir tanto el rendimiento como otras dimensiones del estado de la entidad, no pueden definirse sin considerar el ambiente en que se desenvuelven, la concepción de la persona y de la entidad (Gómez, 2010 ).

Las dimensiones del rendimiento laboral

Koontz y Wehrich (2004), refieren que se cuenta con tres principios más utilizados para analizar el rendimiento laboral, los que están interrelacionados de forma directa con el desempeño:

Eficiencia, es la consecución de acciones con los recursos que se disponen como la proporción entre la sumatoria del total de recursos usados y la cantidad de recursos estimados o planificados y el nivel de beneficio, los recursos se convierten en producto.

Efectividad, es la proporción existente entre los fines alcanzados y los resultados programados

Eficacia, esta dimensión examina el resultado de los fines trazados en una entidad u institución por medio de la optimización de recursos.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1 Tipo y Diseño de Investigación

La investigación tuvo en cuenta como enfoque es cuantitativa, porque se hizo la medición de la información obtenida mediante la recolección de datos, que es el cimiento del examen y estas cifras se representarán estadísticamente (Hernández, Fernandez y Baptista, 2014).

Según el modelo de investigación es no experimental, no se realizó la manipulación de variable, se estudia lo que se observa en la realidad con la finalidad de conocer, entender e interpretar (Martínez, 2018).

Es una investigación descriptiva propositiva, porque precisa las características sin articular las variables, diseñando una propuesta para mejorar el clima laboral que mejore las dificultades de la institución, para dar solución a dichos problemas (Martinez,2018).

Teniendo como diseño:



X Realidad problemática.

O Propuesta

#### 3.2. Operacionalización de variables

En ese aspecto, se considera que el clima organizacional está referido a la forma en que los integrantes de una entidad describen su realidad o entorno de trabajo, a partir de un conjunto de indicadores referidos con el sujeto, el grupo y la misma entidad (Bordas, 2016).

**Productividad;** es una relación productiva resultado de un procesamiento y aspectos que contribuyen resultados (Castanyer, 2009).

#### 3.3 Población y Muestra

Hernández, Fernandez y Baptista (2014) conceptualiza a la población como el conjunto de sujetos con características comunes sobre los que se quieren generalizar

las conclusiones del estudio definida en base a criterios analíticos y demográficos. La población estuvo conformada por 87 trabajadores que laboran bajo el régimen del D.L N.º 276.

Se utilizó una muestra no probabilística, trabajándose con 35 personas que laboran bajo el régimen del D.L N° 276 que comprenden en ciencias de la Universidad.

### **3.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, confiabilidad y validez**

Martínez (2018) nos indica que las encuestas son herramientas que sirven para analizar la información en base a interrogantes descritas de manera congruente.

Se aplicó la encuesta Likert de 50 preguntas dirigidas a los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, con el fin de diagnosticar el estado actual del clima laboral y otra encuesta de tipo Likert de 25 preguntas a fin de evaluar el nivel de productividad del personal.

#### **Validez**

Es el nivel que se calcula la variable que busca. Se alcanza demostrando que el instrumento refleja el concepto abstracto mediante sus indicadores empíricos (Hernández, Fernandez y Baptista, 2014).

#### **Confiabilidad**

Es el nivel en que un instrumento obtiene resultados de forma coherente y consistentes en la muestra (Niño, 2011). Para medir dicha confiabilidad de las preguntas de los dos cuestionarios se utilizó el indicador estadístico Alfa de Cronbach. Para la variable "Clima Laboral" se aplicó un cuestionario policotómico de 50 interrogantes dirigidas a 35 trabajadores administrativos de la universidad a fin de evaluar el clima laboral.

### **3.5. Métodos de análisis de datos**

Es el procedimiento de análisis de datos estadísticos, se utilizará el software SPSS versión 25 donde se trasladó la información de los dos cuestionarios realizados y ordenado en tablas y gráficos (barras y círculos) con el fin de un mejor entendimiento.

### **3.6. Procedimientos**

Se sigue el siguiente procedimiento en la investigación:

- ✓ Coordinación con las autoridades de la universidad (fecha y hora para la administración de los cuestionarios de evaluación).
- ✓ Se valida el instrumento para la recolección de los datos.
- ✓ Entrenar a personal de apoyo para la recolección de datos.
- ✓ Administración de los instrumentos a los administrativos de la universidad
- ✓ Se hace una revisión de las respuestas para su depuración
- ✓ Se califican y tabulan las respuestas
- ✓ Se verifican resultados
- ✓ Interpretación de los resultados en base a los objetivos.

### **3.7 Aspectos Éticos**

Confidencialidad: Se garantizó el resguardo de la información respecto a la identidad de los empleados, por su aporte en la información

Objetividad:

La investigación se ejecutó con autonomía

Originalidad:

Se fundamenta en 2 propuestas del personal administrativo de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, y teniendo en cuenta estudios de carácter original, usando estilo APA

Veracidad:

La información recogida es fidedigna

#### IV. RESULTADOS

##### A. Diagnosticar el estado actual del clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza

Para el objetivo específico se desarrollo encuesta que fue desarrollada a 35 empleados administrativos de la universidad, a fin de evaluar la percepción del clima laboral,

Tabla 3

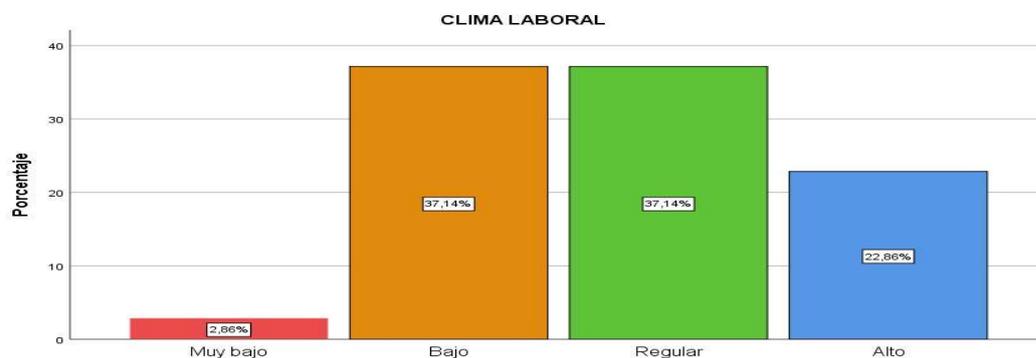
##### *Análisis del clima laboral*

|        |          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Muy bajo | 1          | 2,9        | 2,9               | 2,9                  |
|        | Bajo     | 13         | 37,1       | 37,1              | 40,0                 |
|        | Regular  | 13         | 37,1       | 37,1              | 77,1                 |
|        | Alto     | 8          | 22,9       | 22,9              | 100,0                |
|        | Total    | 35         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Información obtenida del cuestionario de clima laboral

Figura 1

##### *Análisis del clima laboral*



Como se observa en la Figura 1, el 37.1% de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza refiere que el clima laboral está en un nivel bajo, el 37.1% refieren nivel regular, el 22.9% nivel alto y el 2.9% en nivel muy bajo. Es decir, la percepción que tienen los trabajadores del clima laboral de la universidad en estudio esta de nivel medio.

Tabla 4

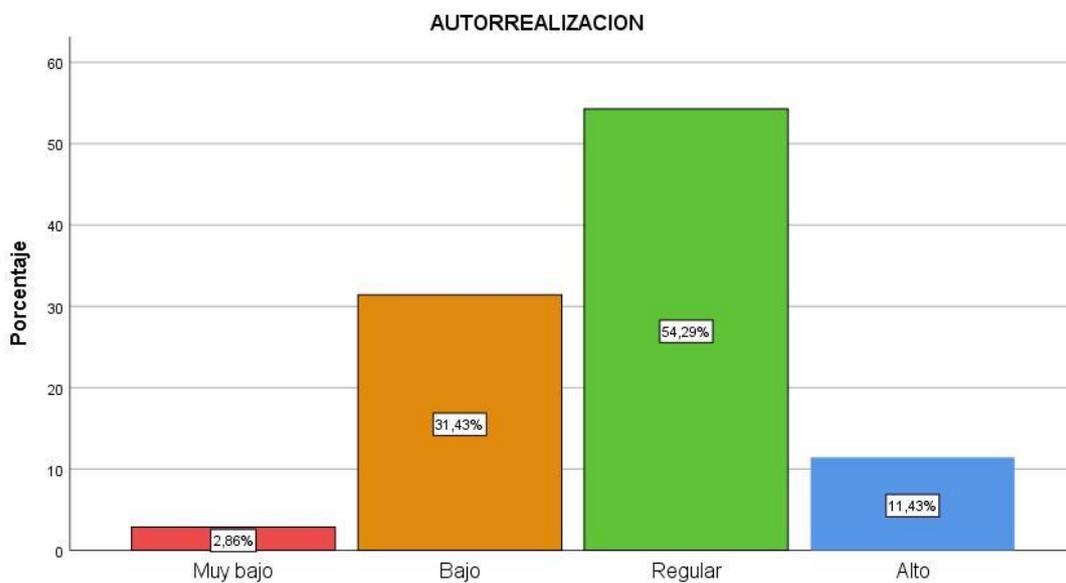
Análisis de la dimensión autorrealización del clima laboral

|        |          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Muy bajo | 1          | 2,9        | 2,9               | 2,9                  |
|        | Bajo     | 11         | 31,4       | 31,4              | 34,3                 |
|        | Regular  | 19         | 54,3       | 54,3              | 88,6                 |
|        | Alto     | 4          | 11,4       | 11,4              | 100,0                |
|        | Total    | 35         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Información obtenida del cuestionario de clima laboral

Figura 2

Análisis de la dimensión autorrealización del clima laboral



Como se observa en la Figura 2, el 54.3% de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza refieren que las oportunidades de autorrealización son en un nivel regular, el 37.4% refieren nivel bajo, el 11.4% nivel alto y el 2.9% en nivel muy bajo. Es decir, la percepción que tienen los trabajadores de las oportunidades de autorrealización en la universidad se da en un nivel medio.

Tabla 5

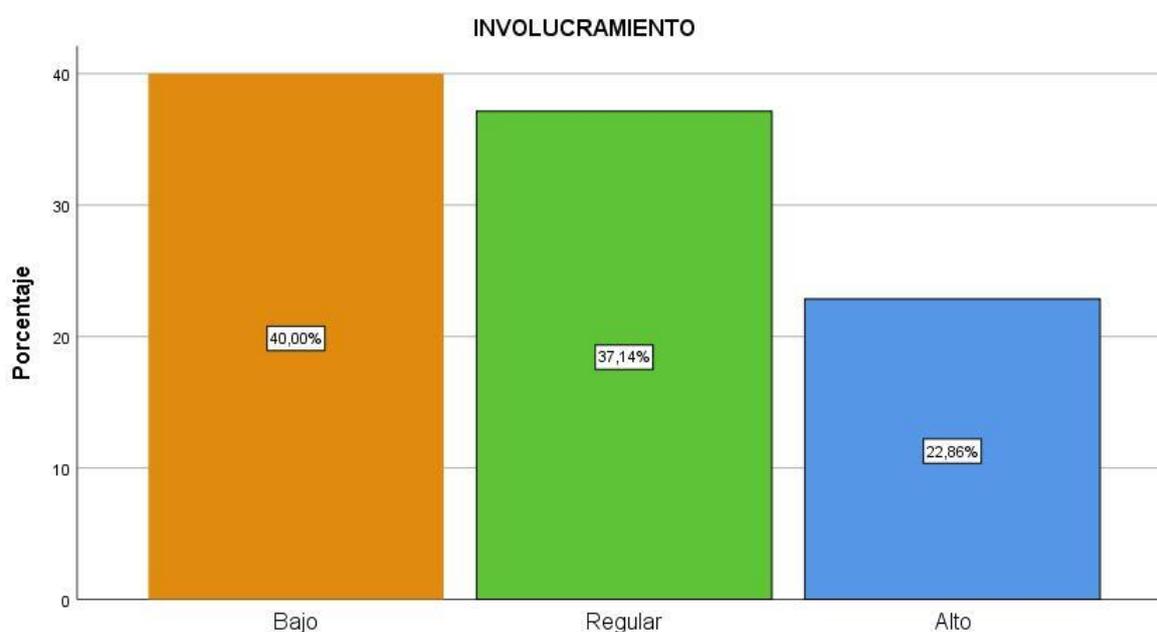
*Análisis de la dimensión involucramiento del clima laboral*

|        |         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Bajo    | 14         | 40,0       | 40,0              | 40,0                 |
|        | Regular | 13         | 37,1       | 37,1              | 77,1                 |
|        | Alto    | 8          | 22,9       | 22,9              | 100,0                |
|        | Total   | 35         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Información obtenida del cuestionario de clima laboral

Figura 3

*Análisis de la dimensión involucramiento del clima laboral*



Como se observa en la Figura 3, el 40% de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza perciben el involucramiento en un nivel bajo, el 37.1% refieren en nivel regular y el 22.9% en nivel alto. Es decir, la percepción que tienen los trabajadores sobre el involucramiento se da en un nivel medio.

Tabla 6

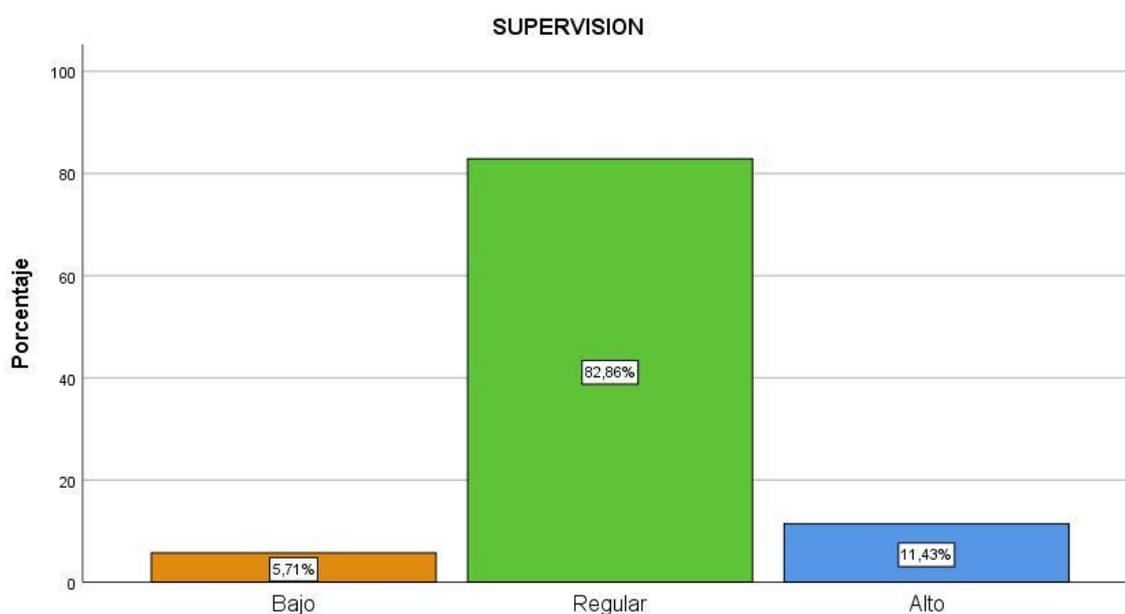
*Análisis de la dimensión supervisión del clima laboral*

|        |         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Bajo    | 2          | 5,7        | 5,7               | 5,7                  |
|        | Regular | 29         | 82,9       | 82,9              | 88,6                 |
|        | Alto    | 4          | 11,4       | 11,4              | 100,0                |
|        | Total   | 35         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Información obtenida del cuestionario de clima laboral

Figura 4

*Análisis de la dimensión supervisión del clima laboral*



Como se observa en la Figura 4, el 82.9% de los trabajadores administrativos opinan que el apoyo y orientación para las tareas que reciben de sus supervisores es un nivel regular, 11.4% refieren nivel alto y el 5.7% en nivel bajo. Es decir, la percepción que tienen los trabajadores de la supervisión por parte de sus supervisores para el logro de los objetivos institucionales se da en un nivel medio.

Tabla 7

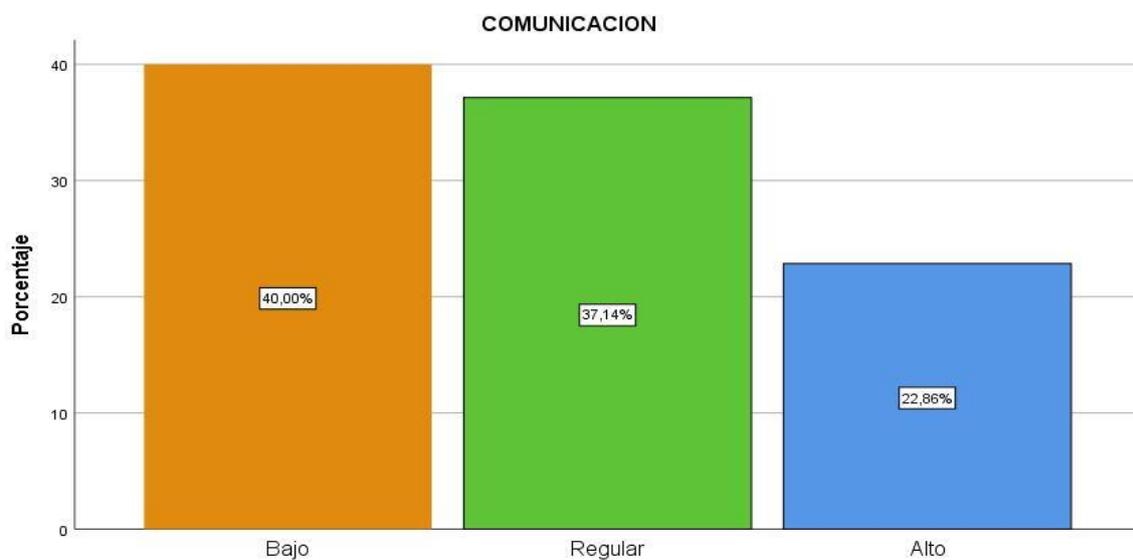
*Análisis de la dimensión comunicación del clima laboral*

|        |         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Bajo    | 14         | 40,0       | 40,0              | 40,0                 |
|        | Regular | 13         | 37,1       | 37,1              | 77,1                 |
|        | Alto    | 8          | 22,9       | 22,9              | 100,0                |
|        | Total   | 35         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Información obtenida del cuestionario de clima laboral

Figura 5

*Análisis de la dimensión comunicación del clima laboral*



Como se observa en la Figura 5, el 40% de los trabajadores administrativos tienen la percepción que la comunicación sobre el funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma se da en un nivel bajo, el 37.1% perciben en un nivel regular y el 22.9% en nivel alto. Es decir, la percepción que tienen los trabajadores de la comunicación institucional se da en un nivel medio.

Tabla 8

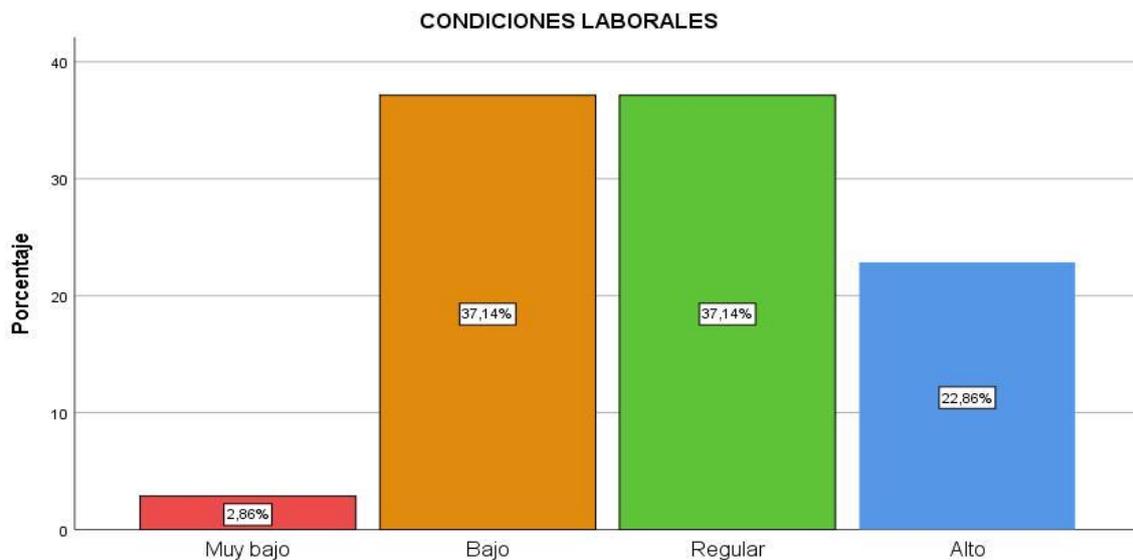
*Análisis de la dimensión condiciones laborales del clima laboral*

|        |          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Muy bajo | 1          | 2,9        | 2,9               | 2,9                  |
|        | Bajo     | 13         | 37,1       | 37,1              | 40,0                 |
|        | Regular  | 13         | 37,1       | 37,1              | 77,1                 |
|        | Alto     | 8          | 22,9       | 22,9              | 100,0                |
|        | Total    | 35         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Información obtenida del cuestionario de clima laboral

Figura 6

*Análisis de la dimensión condiciones laborales del clima laboral*



Como se observa en la Figura 6, el 37.1% de los trabajadores administrativos tienen la percepción que las condiciones laborales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas se da en un nivel bajo, el 37.1% en un nivel regular, el 22.9% en un nivel alto y el 2.9% en un nivel muy bajo. Es decir, la percepción que tienen los trabajadores de las condiciones laborales se da en un nivel medio.

B. Evaluación del nivel de productividad laboral del personal administrativo  
Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza

Para el desarrollo del segundo objetivo específico se aplicó la técnica de la encuesta que fue desarrollada a 35 trabajadores administrativos de la universidad a fin de evaluar el nivel de productividad, cuyos resultados se muestran a continuación:

Tabla 9

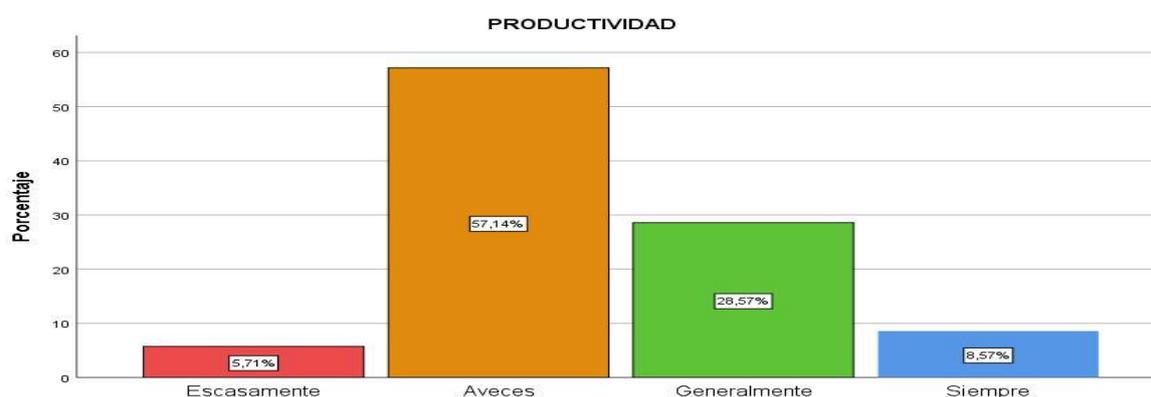
*Análisis del nivel de productividad laboral*

|        |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Escasamente  | 2          | 5,7        | 5,7               | 5,7                  |
|        | Aveces       | 20         | 57,1       | 57,1              | 62,9                 |
|        | Generalmente | 10         | 28,6       | 28,6              | 91,4                 |
|        | Siempre      | 3          | 8,6        | 8,6               | 100,0                |
|        | Total        | 35         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Información obtenida del cuestionario de productividad

Figura 7

*Análisis del nivel de productividad labora*



Como se observa en la Figura 7, el 57.1% de los trabajadores administrativos tienen la percepción que favorecen con la productividad a veces, el 28.6% refieren que contribuyen generalmente, el 8.6% siempre y el 5.7% refieren escasamente. Es decir, la percepción que tienen los trabajadores de su contribución con la productividad laboral es en un nivel medio.

## V. DISCUSIÓN

Como una visión global de los resultados obtenidos de las variables de investigación y de los factores que las componen se pone en manifiesto lo siguiente:

La percepción que tienen los trabajadores del clima laboral de la universidad en estudio refieren que es de nivel medio o regular (84.1% opinan de nivel regular a nivel muy bajo). Así como, la percepción que tienen los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza refieren que su contribución con la productividad laboral es en un nivel medio (62.8% opinan de nivel a veces a escasamente).

Según Castañeda (2016), en una investigación realizada en Ecuador, titulada “Estudio del ambiente laboral y su repercusión en el nivel de rendimiento de los empleados de la empresa Concreteras Granizo” refiere que un ambiente laboral favorable repercute en el aumento del desempeño laboral de los trabajadores; Rengifo (2018) en Colombia, en la investigación denominada “el entorno laboral en el comportamiento y productividad de las entidades y sus integrantes”, evidencia que el clima laboral contribuye con el aumento del nivel de rendimiento laboral y además repercute en la administración de los cambios que son primordiales en las entidades para el mejoramiento permanente.

Zans (2017) en Nicaragua, la investigación titulada “Clima en el nivel organizacional y su influencia en el rendimiento laboral de los colaboradores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN”, refiere que el clima laboral repercute de forma fructífera en el rendimiento laboral de los empleados de la facultad; Garrido (2018) en Lima – Perú, en la tesis denominada “Incidencia del ambiente laboral en el rendimiento del personal administrativo contratado de la Facultad de ciencias administrativas y capital humano de la Universidad de San Martín de Porres”, quien refiere que el ambiente laboral tiene una incidencia de forma significativa y directamente proporcional.

En el rendimiento laboral de los trabajadores; Ramirez (2017) en Trujillo - Perú, en la investigación denominada “el clima organizacionales y su incidencia en el rendimiento laboral de los gestores de servicios del Banco de la Nación”, comprueba la relación existente entre el clima laboral y rendimiento laboral de los trabajadores de la entidad

en estudio; Ccuno y Villagra (2018) en Arequipa, en la tesis titulada “Incidencia del ambiente laboral en la satisfacción de los empleados y nivel de productividad de la editora multimedios del distrito de Yura de Arequipa”, evidencian la existencia de una relación directa y relevante entre las dos variables referidas y el nivel de productividad.

En Lambayeque – Perú, Curo y Ruiz (2018) en la investigación denominada “Análisis del ambiente laboral en el empleado administrativo de la Municipalidad Provincial de Chiclayo” y Bravo (2019) en la investigación titulada “Incidencia del ambiente laboral en la satisfacción laboral de los empleados de la red de servicios de salud Chiclayo” coinciden con los autores anteriores, al precisar que el ambiente laboral gestionado adecuadamente por las autoridades sirve de base para aumentar la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto aumento del desempeño laboral y la productividad.

Con los resultados de investigaciones realizadas por diferentes autores (Castañeda, 2016; Rengifo, 2018; Zans, 2017; Garrido, 2018; Ramirez, 2017; Ccuno y Villagra, 2018; Curo y Ruiz, 2018 y Bravo, 2019) sobre el clima laboral y su incidencia en el desempeño laboral y la productividad, justifica diseñar una propuesta de mejora del clima laboral para aumentar la productividad laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza.

Además cabe mencionar que en relación a la productividad según Deldgadillo (2003) señala que la clave en la organización es el factor humano, siendo uno de los factores más relevantes e importantes para crecer en la productividad con el perfeccionamiento permanente en las capacitaciones para potenciar sus capacidades y por otro lado la motivación clave en la organización, así como también el estado emocional de las personas.

Tolentino(2004) nos indica que la productividad es el resultado de una buena armonía y el uso adecuado de las herramientas tecnológicas todo esto articulado al ser humano, la institución y su sistema estructural.

## VI. CONCLUSIONES

1. La percepción que tienen los trabajadores del clima laboral de la universidad en estudio refieren que es de nivel medio o regular (84.1% opinan de nivel regular a nivel muy bajo). Asimismo, calificación de nivel regular a muy bajo en los diferentes factores del clima laboral, como las oportunidades de autorrealización, involucramiento laboral, apoyo y orientación para las tareas que reciben de sus supervisores, la comunicación organizacional necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.
2. La propuesta se elaboró teniendo en cuenta las teorías como Chiavenato centrado en el ser humano que se relacione en un ambiente saludable, que se motive a crecer como persona y como profesional, demostrando que la satisfacción contribuye a la productividad y al mismo tiempo brindar un servicio de calidad al usuario
3. La propuesta de clima laboral planteada en la investigación permite desarrollar un ambiente laboral agradable con herramientas necesarias y de esta manera afectará positivamente en el desempeño de los administrativos de la universidad.

## VII. RECOMENDACIONES

1. La Universidad debe actualizar el Plan Institucional definiendo los objetivos generales, funcionales como operativos, las estrategias organizacionales y valores corporativos a seguir por todos los colaboradores de la organización. Asimismo, levantar la información relacionada a los puestos de trabajo; es decir las funciones de los puestos de trabajo De esta manera los trabajadores sabrán de manera objetiva lo que institución espera de ellos y qué competencias deben desarrollar para ser más efectivos en sus labores.
2. El área de recursos humanos de la universidad debe implementar políticas objetivas de incentivos no económicos (acorde a las metas esperadas y competencias de los administrativos)
3. Los directivos de la universidad deben emplear técnicas de retroalimentación después de la evaluación del desempeño laboral, resaltando pros y contras en el desempeño laboral. Resaltar sobre todo logros de metas, trabajo colaborativo y comunicación efectiva.

## REFERENCIAS

- Abad, P (2003). Empleo y Productividad del trabajo. Un análisis descriptivo para las industrias gallegas y españolas. Valencia.
- Andina (7 de setiembre de 2018). *Clima laboral afecta en un 20% la productividad de empresas*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-clima-laboral-afecta-un-20-productividad-empresas-724400.aspx>
- Apertura Negocios (5 de mayo 2019). *Clima Laboral: más de la mitad de los argentinos se siente disconforme*. Recurado de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Clima-laboral-mas-de-la-mitad-de-los-argentinos-se-siente-disconforme-20190505-0001.html>
- Bravo, S. M. (2019). *Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la red de servicios de salud Chiclayo*. (Tesis para optar el grado académico de maestro en Gestión Pública – Chiclayo, Perú). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/29572/Bravo\\_SMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/29572/Bravo_SMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bris, M. M. (2000). *Clima de trabajo y organizaciones que aprender*. Educar, (27), 103-117
- Bordas Martínez, M. J. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. <https://elibro.net/es/lc/bibsipan/titulos/48843>
- Caraveo, M. D. C. S. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Hitos de Ciencias Económico Administrativas, (27) 78-82.
- Castañeda, V. D. (2016). *Estudio del clima laboral y su influencia en la productividad de los empleados de la empresa Concreteras Granizo*. (Tesis para la obtención de título de Ingeniería Comercial- Quito -Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10362/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castanyer Figueras, F. (2009). Cómo mejorar la productividad en el taller. Marcombo. <https://elibro.net/es/lc/bibsipan/titulos/45837>

- Ccuno, C. E. & Villagra, S. D. (2018). *Influencia del clima laboral en la satisfacción de los trabajadores y productividad de la editora Multimedios del distrito de Yura de Arequipa*. (Tesis para optar el grado de licenciado en administración – Arequipa-Perú). Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7966/ADccccc.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. International Thomson.
- Curo, A. J. & Ruiz, G. K. (2018). *Análisis del clima laboral en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Chiclayo*. (Tesis para optar el título profesional en Administración Pública- Pimentel, Perú). Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/5278/Curo%20Azabache%20%26%20Ruiz%20Galarreta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- El Peruano (2 de diciembre 2019). *Reconocen esfuerzo por un mejor clima laboral*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-reconocen-esfuerzo-un-mejor-clima-laboral-87127.aspx>
- El Universal (19 de julio 2016). *Clima Laboral, un impulso a la productividad*. Recuperado de <https://www.eluniversal.com.mx/articulo/carera/emprendedor/2016/07/19/clima-laboral-un-impulso-la-productividad>
- Equipos y Talento (18 de julio 2018). *Para el 40% de empleados tener un buen ambiente laboral es lo más relevante*. Recuperado de <https://www.equiposytalento.com/noticias/2018/07/18/para-el-40-de-empleados-tener-un-buen-ambiente-laboral-es-lo-mas-relevante>
- Forehand y Gilmer (1965). *Psicología Organizacional*. El comportamiento del Individuo en las Organizaciones. Adrian Furnham
- Gaither, N. y Frazier, G. (2000), *Administración de producción y operaciones*. México International Thomson Editores.
- Garrido, M. A. (2018). *Influencia del clima laboral en el desempeño del personal administrativo contratado de la Facultad de ciencias administrativas y recursos humanos de la Universidad de San Martín de Porres de la sede Lima*. (Tesis para optar el título profesional de licenciado en administración, Lim- Perú). Recuperado de

[http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/4282/garrido\\_mal.pdf;jsessionid=2E142BC636532A223A61ED4B638EC9FC?sequence=1](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/4282/garrido_mal.pdf;jsessionid=2E142BC636532A223A61ED4B638EC9FC?sequence=1)

Gestión (6 de setiembre 2018). *Mal clima laboral disminuye hasta en 20% la productividad de colaboradores.* Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/mal-clima-laboral-disminuye-20-productividad-colaboradores-nndc-243696-noticia/>

Gómez (2010) *Recursos humanos fundamentos del comportamiento en la empresa.* Madrid, España: Encuentro

Hernandez, S. R., Fernández., C. C., & Baptista, P. L. (2014). *Metodología de la Investigación* (6th ed.) México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Kolb, D. R. (2001). *Psicología de las Organizaciones* . Mexico : Prentice Hall .

Kootz, H, y Wehrich, H. (2004) *Administración* 13ª. Edición. México: McGraw-Hill.

La República (25 de julio 2017). *Buen clima laboral fortalece productividad de empresas.* Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1065878-buen-clima-laboral-fortalece-productividad-de-empresas/>

Martinez , H.R. (2018).*Metodología de la Investigación.*Toluca, Mexico:Cengage Learning

Martínez y Pina (2019, mayo 27). *Asegura que Deloitte no cumplió con las normas contables en la auditoría sobre Bankia.* El Español. Recuperado de [https://www.elespanol.com/economia/empresas/20190527/martinez-pina-deloitte-no-cumplio-contables-auditoria-bankia/401710509\\_0.html](https://www.elespanol.com/economia/empresas/20190527/martinez-pina-deloitte-no-cumplio-contables-auditoria-bankia/401710509_0.html).

Niño, R. V. (2011). *Metodología de la Investigación Diseño y ejecución.* (21 ed.). Bogota-Colombia: Ediciones de la U. Recuperado de <http://roa.ult.edu.cu/bitstream/123456789/3243/1/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION%20DISENO%20Y%20EJECUCION.pdf>

Palma S. (2007). *Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana.* Lima, Perú.

Palma. S. (2004). *Estudio La motivación y el clima laboral en Trabajadores de Instituciones Universitarias.* Manual Escala Clima Laboral.

- Pérez N. y Rivera P. (2015) *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigación de la amazonia peruana*.
- Pulgar Rodríguez L. (1999). *Clima Laboral*. En ESIC editorial (eds.). "Comunicación de las empresas en entornos turbulentos". Madrid. España. pp. 58-59.
- Rengifo, D. L. (2018). *El clima organizacional en el comportamiento y productividad de las empresas y sus integrantes*. (Tesis para la obtención de título de administración de empresas- Bogotá- Colombia). Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/18175/RengifoDiazLibiaMilena2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robbins Stephen, (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall, 14 ava. Edición.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010), *Administración*. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Rodríguez, A. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N., & Cornejo, F. A. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234. Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3899629>. Recueprado el 22-10-15.
- Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la Investigación*.
- Segredo Pérez, A. M. (2011). *La gestión universitaria y el clima organizacional*. *Educación Médica Superior*, 25(2), 164-177.
- Ubillas, R. H. (2017). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los gestores de servicios del banco de la nación Trujillo*. (Tesis de grado académico de maestro en gestión pública- Trujillo, Perú). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11825/ubillas\\_rh.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11825/ubillas_rh.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Van Der (2005) *Gestión y gerencias empresariales*. Eco ediciones.
- Zans, C. A. (2017). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAM*. (Tesis para optar el grado de Máster en Gerencia Empresarial, Mataglapa- Nicaragua). Recuperado de <http://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf>

Vera, T.R. (s.f). *Productividad en el Perú. Evolución histórica y la tarea pendiente*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-153/moneda-153-06.pdf>

Es Salud (2015). *Trabajadores de Essalud Amazonas reciben charlas sobre clima laboral*. Recuperado de <http://www.essalud.gob.pe/trabajadores-de-essalud-amazonas-reciben-charlas-sobre-clima-laboral/>

Lorenzo, G.E (2018). *La productividad laboral y competencia laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral del MTPE –Lima, 2017*. (Tesis para optar el grado de Maestro en Gestión Pública, Lima, Perú). Recuperado de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23150/LORENZO\\_GEP.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23150/LORENZO_GEP.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## ANEXOS

### Anexo 1. Operacionalización de la variable Clima Laboral

| Variable      | Definición conceptual  | Dimensiones             | Indicadores  | Ítems   |
|---------------|--|-------------------------|--|---|
| Clima laboral | Es el entorno de la entidad que es valorada y vivida por los colaboradores de una institución y que incide de forma directa en el comportamiento de los mismos (Chiavenato, 2014). | Autorealización         | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Oportunidades de ascenso en la universidad</li> <li>-Acciones para aprender y desarrollarse</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Existen oportunidades de progresar en la universidad</li> <li>- Se siente comprometido con el éxito de la universidad</li> <li>-El supervisor inmediato brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.</li> <li>- Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.</li> <li>- El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.</li> </ul>  |
|               |  | Involucramiento laboral | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cada colaborador se considera pieza fundamental para el éxito de la universidad.</li> <li>-Los colaboradores están involucrados con la universidad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Los objetivos de trabajo son retadores.</li> <li>- Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.</li> <li>-Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la universidad.</li> <li>- La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.</li> <li>- En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.</li> <li>-Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.</li> <li>- Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.</li> <li>- El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.</li> <li>-Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.</li> <li>-En la universidad se mejoran continuamente los métodos de trabajo.</li> <li>- Se valora los altos niveles de desempeño.</li> <li>- Los trabajadores están comprometidos con la universidad.</li> <li>- Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.</li> </ul> |
|               |  | Supervisión             | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Brindan apoyo a los colaboradores para afrontar los inconvenientes que se presentan.</li> <li>-Evaluación de mejora y aprendizaje</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El supervisor inmediato escucha los planteamientos que se le hacen.</li> <li>-Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.</li> <li>- El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.</li> <li>- Los supervisores inmediatos expresan reconocimiento por los logros.</li> <li>- En la oficina se hacen mejor las cosas cada día.</li> </ul>  |
|               |  | Comunicación            | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Acceso a la información necesaria</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- En mi oficina la información fluye adecuadamente.</li> <li>-Existen suficientes canales de comunicación.</li> </ul>  |

|                              |   |  |
|------------------------------|---|--|
|                              | <p>para cumplir con el trabajo.</p> <p>-Se promueve e incentiva la comunicación interna.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.</li> <li>- Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.</li> <li>- Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.</li> <li>- Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.</li> <li>- Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal.</li> <li>- Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.</li> <li>- Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la universidad.</li> <li>- Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.</li> <li>- Hay clara definición de visión, misión y valores de la universidad.</li> <li>- En la universidad se afrontan y superan los obstáculos.</li> </ul>   |
| <p>Condiciones laborales</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Remuneración equitativas y justas.</li> <li>- Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe buena administración de los recursos</li> <li>- Los jefes promueven la capacitación que se necesita.</li> <li>- Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.</li> <li>- Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.</li> <li>- La universidad fomenta y promueve la comunicación interna.</li> <li>-La remuneración es atractiva en comparación con otras universidades.</li> <li>- La universidad promueve el desarrollo personal.</li> <li>- Los productos y/o servicios de la universidad son motivos de orgullo del personal.</li> <li>- Los objetivos del trabajo están claramente definidos.</li> <li>- Se reconocen los logros en el trabajo.</li> <li>- Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.</li> <li>- La universidad es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.</li> <li>- Existe un trabajo justo en la universidad.</li> <li>- Se conocen los avances en otras áreas de la universidad.</li> <li>- La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros</li> </ul> |

## Anexo 2. Operacionalización de la variable Productividad

| Variable      | Definición conceptual   | Dimensiones | Indicadores   | Ítems   |
|---------------|---|-------------|---|---|
| Productividad | Es la proporción que existe entre los insumos y productos; por lo que constituye un proceso que logra la calidad de los productos al final de un determinado procedimiento (Wehrich, 2004). | Eficiencia  | -Cumplimiento de actividades con los recursos que se disponen | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparte sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros.</li> <li>- Aplica los valores institucionales en su puesto de trabajo.</li> <li>- Es leal con sus superiores</li> <li>- Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros.</li> <li>- Le gusta participar en actividades en grupo</li> <li>- Evita hacer murmuraciones de sus compañeros y superiores.</li> <li>- Hace buen uso del equipo e instrumentos de trabajo</li> <li>- Aplica nuevos conocimientos en su lugar de trabajo</li> </ul>   |
|               |   | Efectividad | -Cumplimiento de los objetivos planeados (resultado)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantiene el control físico y administrativo sobre el material, equipo y enseres bajo su responsabilidad</li> <li>- Es puntual con la entrega de trabajos que se le asignan</li> <li>- Mantiene una actitud positiva ante los cambios que se generan en la universidad.</li> <li>- En ausencia de su inmediato superior asume la responsabilidad.</li> <li>- Evita ser sancionado por realizar trabajos personales dentro del horario de trabajo</li> <li>- Acepta la ayuda de otros para superar las metas establecidas.</li> <li>- Efectúa aportes de carácter académico o técnico que sea de beneficio a su área.</li> <li>- Consulta e investiga manuales que tengan relación con su trabajo</li> </ul>   |
|               |   | Eficacia    | -Cumplimiento del logro de los objetivos de la universidad.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posee la capacidad de atender asuntos laborales bajo presión.</li> <li>- Aunque no se le solicite, brinda más tiempo del requerido.</li> <li>- Cumple con los procedimientos administrativos establecidos en la universidad.</li> <li>- Posee los conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa.</li> <li>- Se preocupa por superarse académicamente, asistiendo a cursos de capacitación</li> <li>- Aplica sus conocimientos en beneficio de otros compañeros de trabajo en la realización de sus tareas.</li> <li>- Participa con entusiasmo y atención a las reuniones de trabajo</li> <li>- Participa con entusiasmo y atención a las capacitaciones programadas</li> <li>- Falta a sus labores, cuando es una verdadera emergencia.</li> </ul> |

## Anexo 2

Instrumento para determinar la propuesta de mejora del clima laboral para aumentar la productividad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que UD. considere válida

### DATOS DEL ENCUESTADO

Cargo: ..... Edad: .....

Condición Laboral ( ) Nombrado ( ) Contratado

Sexo: ( ) M ( ) F

### Encuesta de Clima Laboral:

**Instrucciones:** A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opiniones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas malas ni buenas.

| N° | Ítems  | Muy bajo | Bajo | Regular | Alto | Muy alto |
|----|--|----------|------|---------|------|----------|
| 1  | Existen oportunidades de progresar en la universidad                               |          |      |         |      |          |
| 2  | Se siente comprometido con el éxito de la universidad                              |          |      |         |      |          |
| 3  | El supervisor inmediato brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan. |          |      |         |      |          |
| 4  | Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.       |          |      |         |      |          |
| 5  | Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.                                       |          |      |         |      |          |
| 6  | El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.                                 |          |      |         |      |          |
| 7  | Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.                        |          |      |         |      |          |
| 8  | En la universidad se mejoran continuamente los métodos de trabajo.                 |          |      |         |      |          |
| 9  | En mi oficina la información fluye adecuadamente.                                  |          |      |         |      |          |
| 10 | Los objetivos de trabajo son retadores.  |          |      |         |      |          |
| 11 | Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.                |          |      |         |      |          |
| 12 | Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la universidad.           |          |      |         |      |          |
| 13 | La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.                   |          |      |         |      |          |
| 14 | En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.                           |          |      |         |      |          |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 15 | Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad. |  |  |  |  |  |
| 16 | Se valora los altos niveles de desempeño.   |  |  |  |  |  |
| 17 | Los trabajadores están comprometidos con la universidad.                                    |  |  |  |  |  |
| 18 | Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.                                |  |  |  |  |  |
| 19 | Existen suficientes canales de comunicación.  |  |  |  |  |  |
| 20 | El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.                         |  |  |  |  |  |
| 21 | Los supervisores inmediatos expresan reconocimiento por los logros.                         |  |  |  |  |  |
| 22 | En la oficina se hacen mejor las cosas cada día.  |  |  |  |  |  |
| 23 | Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.                                |  |  |  |  |  |
| 24 | Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.                                  |  |  |  |  |  |
| 25 | Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.                  |  |  |  |  |  |
| 26 | Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.                    |  |  |  |  |  |
| 27 | Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal.               |  |  |  |  |  |
| 28 | Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.                  |  |  |  |  |  |
| 29 | En la universidad se afrontan y superan los obstáculos.                                     |  |  |  |  |  |
| 30 | Existe buena administración de los recursos.  |  |  |  |  |  |
| 31 | Los jefes promueven la capacitación que se necesita.  |  |  |  |  |  |
| 32 | Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.                             |  |  |  |  |  |
| 33 | Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.                                      |  |  |  |  |  |
| 34 | La universidad fomenta y promueve la comunicación interna.                                  |  |  |  |  |  |
| 35 | La remuneración es atractiva en comparación con otras universidades.                        |  |  |  |  |  |
| 36 | La universidad promueve el desarrollo personal.   |  |  |  |  |  |
| 37 | Los productos y/o servicios de la universidad son motivos de orgullo del personal.          |  |  |  |  |  |
| 38 | Los objetivos del trabajo están claramente definidos.                                       |  |  |  |  |  |
| 39 | El supervisor inmediato escucha los planteamientos que se le hacen.                         |  |  |  |  |  |
| 40 | Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la universidad.                  |  |  |  |  |  |
| 41 | Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.                                 |  |  |  |  |  |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 42 | Hay clara definición de visión, misión y valores de la universidad.       |  |  |  |  |  |
| 43 | El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.         |  |  |  |  |  |
| 44 | Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.           |  |  |  |  |  |
| 45 | Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.                         |  |  |  |  |  |
| 46 | Se reconocen los logros en el trabajo.                                    |  |  |  |  |  |
| 47 | La universidad es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral. |  |  |  |  |  |
| 48 | Existe un trato justo en la universidad.                                  |  |  |  |  |  |
| 49 | Se conocen los avances en otras áreas de la universidad.                  |  |  |  |  |  |
| 50 | La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.                |  |  |  |  |  |

Instrumento para determinar la propuesta de mejora del clima laboral para aumentar la productividad de los trabajadores administrativos de Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que Ud. considere válida

**DATOS DEL ENCUESTADO**

Cargo: ..... Edad: .....

Condición Laboral ( ) Nombrado ( ) Contratado

Sexo: ( ) M ( ) F

**Encuesta de Productividad:**

**Instrucciones**

La presente encuesta tiene la finalidad de medir la productividad de sus colaboradores, por lo que a continuación encontrará una serie de preguntas las cuales deberá leer y asignarle un grado de acuerdo a la siguiente escala de calificación:

| GRADO | CALIFICACION | PUNTAJE |
|-------|--------------|---------|
| A     | Escasamente  | 1       |
| B     | A veces      | 2       |
| C     | Generalmente | 3       |
| D     | Siempre      | 4       |

| N° | Ítems   | A | B | C | D |
|----|---|---|---|---|---|
| 1  | Comparte sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros.                                    |   |   |   |   |
| 2  | Aplica los valores institucionales en su puesto de trabajo  |   |   |   |   |
| 3  | Es leal con sus superiores  |   |   |   |   |
| 4  | Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros.  |   |   |   |   |
| 5  | Le gusta participar en actividades en grupo   |   |   |   |   |
| 6  | Evita hacer murmuraciones de sus compañeros y superiores.   |   |   |   |   |
| 7  | Mantiene el control físico y administrativo sobre el material, equipo y enseres bajo su responsabilidad |   |   |   |   |
| 8  | Es puntual con la entrega de trabajos que se le asignan.  |   |   |   |   |
| 9  | Mantiene una actitud positiva ante los cambios que se generan en la universidad.                        |   |   |   |   |
| 10 | En ausencia de su inmediato superior asume la responsabilidad   |   |   |   |   |
| 11 | Evita ser sancionado por realizar trabajos personales dentro del horario de trabajo                     |   |   |   |   |
| 12 | Acepta la ayuda de otros para superar las metas establecidas.   |   |   |   |   |
| 13 | Posee la capacidad de atender asuntos laborales bajo presión  |   |   |   |   |
| 14 | Aunque no se le solicite, brinda más tiempo del requerido.  |   |   |   |   |
| 15 | Cumple con los procedimientos administrativos establecidos en la universidad.                           |   |   |   |   |
| 16 | Posee los conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa.                 |   |   |   |   |
| 17 | Se preocupa por superarse académicamente, asistiendo a cursos de capacitación                           |   |   |   |   |

|    |   |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|
| 18 | Aplica sus conocimientos en beneficio de otros compañeros de trabajo en la realización de sus tareas. |  |  |  |  |
| 19 | Participa con entusiasmo y atención a las reuniones de trabajo  |  |  |  |  |
| 20 | Participa con entusiasmo y atención a las capacitaciones programadas                                  |  |  |  |  |
| 21 | Falta a sus labores, cuando es una verdadera emergencia.  |  |  |  |  |
| 22 | Hace buen uso del equipo e instrumentos de trabajo.   |  |  |  |  |
| 23 | Aplica nuevos conocimientos en su lugar de trabajo  |  |  |  |  |
| 24 | Efectúa aportes de carácter académico o técnico que sea de beneficio a su área.                       |  |  |  |  |
| 25 | Consulta e investiga manuales que tengan relación con su trabajo                                      |  |  |  |  |



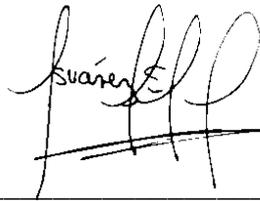
**3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: instrumento aplicable**

Conforme para su aplicación.

**4. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

82.5

**Lugar y fecha:** Chiclayo, 5 de julio del 2021



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Juan E. Suárez', is written above a horizontal line. The signature is stylized with large, flowing letters.

**FIRMA DEL EXPERTO**

**DNI: 41837348**

## Anexo 3

Propuesta de un programa para mejorar el clima laboral de la universidad.

### C.1. Generalidades de la Universidad

#### Reseña Histórica

La Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas (UNTRM) fue creada mediante Ley N° 27347 del 18 de septiembre de 2000 e inició sus actividades académicas en junio de 2001, gracias a la Resolución N° 114 de Autorización de Funcionamiento emitida por el CONAFU con fecha 25 de mayo de 2001. Desde su creación, hasta el 8 de diciembre de 2009, la Universidad ha sido administrada y gobernada por 5 comisiones designadas por CONAFU.

El 8 de diciembre de 2009 realizó su Ceremonia Académica de Juramentación de las nuevas autoridades elegidas, el CONAFU otorga mediante resolución N° 627-2009 de fecha 27 de noviembre de 2009 la Autorización Definitiva de Funcionamiento de la Universidad con lo que adquiere su autonomía y pasa a integrarse como miembro de la Asamblea Nacional de Rectores con todas las prerrogativas que le otorga la Ley Universitaria.

En efecto, el 21 de noviembre de 2009, fecha en que se celebra también el Aniversario de Creación Política del Departamento de Amazonas y a convocatoria de CONAFU, la Asamblea Universitaria eligió a las primeras autoridades de la UNTRM, las mismas que fueron reconocidas mediante Resolución N° 598-2009-CONAFU de fecha 24 de noviembre de 2009.

Con la dación de la Nueva Ley Universitaria, Ley N° 30220, la UNTRM fue la primera universidad pública en iniciar su implementación y adecuación, conformando así su Asamblea Estatutaria, la misma que designó al Comité Electoral a fin de que convoque a elecciones para elegir las nuevas autoridades de la UNTRM.

El 17 de septiembre de 2017, se publicó en el Diario Oficial el Peruano la RESOLUCIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO N° 033-2017-SUNEDU/CD, mediante la cual la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, otorga la Licencia Institucional a la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, para ofrecer el servicio educativo superior universitario, convirtiéndose así en la tercera universidad pública en recibir el licenciamiento.

## C.2. Misión, Visión y Valores

### Misión

La Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas forma profesionales que generan conocimiento científico, tecnológico y humanista de calidad, comprometida con el desarrollo sustentable del país.

### Visión

Ser líder y referente nacional e internacional en formación académica, investigación científica, tecnológica y humanista de calidad que contribuya al desarrollo de la sociedad.

### Valores

Respeto, demostrar consideración por los miembros de la sociedad sin distinción de lengua, etnia, religión, sexo, personas con discapacidad, grupos sociales excluidos, marginados o vulnerables.

Transparencia, generar resultados con conocimiento pleno de la organización y otros actores de la sociedad civil. Transparencia en la ejecución de las actividades y gestión de los recursos económicos ante la comunidad académica y la sociedad.

Responsabilidad, cumplir con los objetivos, políticas, normas internas y valores de la universidad para propiciar el buen desempeño individual y organizacional en base a la comunicación, integración, trabajo en equipo, así como el desarrollo personal y laboral.

Identidad, los miembros de la comunidad universitaria están involucrados y comprometidos con el cumplimiento de los objetivos institucionales, demostrando confianza y responsabilidad.

Solidaridad, demostrar empatía entre los miembros de la comunidad universitaria ante dificultades, practicando la unidad en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **C.3. Objetivos de la Propuesta**

Objetivo general: Desarrollar un ambiente laboral agradable con herramientas necesarias y de esta manera afectar positivamente en el desempeño de los administrativos de la universidad.

Objetivos específicos:

1. Reforzar el desarrollo personal y profesional de los administrativos
2. Reforzar las posibilidades de identificación con la misión y compromiso con el logro de los objetivos de la organización
3. Concientizar a las autoridades de la universidad de la importancia del apoyo y orientación de actividades y tareas para mejora del desempeño laboral
4. Concientizar a las autoridades de la universidad de la importancia de la información relativa del funcionamiento interno de la universidad
5. Reforzar con elementos materiales para el cumplimiento de las tareas encomendadas a los administrativos.

### **C.4. Desarrollo de la Propuesta de mejora del clima laboral en la Institución**

Área: Autorrealización

Objetivo: Reforzar el de desarrollo personal y profesional de los administrativos

Diagnóstico: El 54.3% de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza refieren que las oportunidades de autorrealización son en un nivel regular, el 37.4% refieren nivel bajo, el 11.4% nivel alto y el 2.9% en nivel muy bajo.

Intervención:

- Actualización por parte de la universidad del Manual de Organización y Funciones y que los administrativos tengan acceso a la información.
- Diseño de sistema de evaluación del desempeño laboral de los administrativos
- Plan de capacitación y desarrollo de personal de manera semestral.
- Evaluación del desempeño semestral de tal forma que se identifique las áreas laborales donde se requiera reforzar en capacitación a los trabajadores.
- Implementar un sistema de líneas de carrera a los administrativos por buen desempeño laboral.

Área: Involucramiento laboral

Objetivo: Reforzar las posibilidades de identificación con la misión y compromiso con el logro de los objetivos de la universidad.

Diagnóstico: El 40% de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza perciben el involucramiento en un nivel bajo, el 37.1% refieren en nivel regular y el 22.9% en nivel alto.

Intervención:

- Actualización del Plan Institucional de la universidad con la intervención de los trabajadores administrativos.
- Formulación de los objetivos a mediano y corto plazo en las diferentes áreas de la universidad.
- Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.
- Retroalimentación de los resultados de la evaluación del desempeño semestral y propuestas de mejora.
- Incentivos no económicos por buen desempeño laboral a los administrativos.

Área: Supervisión

Objetivo: Concientizar a las autoridades de la universidad de la importancia del apoyo y orientación de actividades y tareas para mejora del desempeño laboral.

Diagnóstico: El 82.9% de los trabajadores administrativos opinan que el apoyo y orientación para las tareas que reciben de sus supervisores es un nivel regular, 11.4% refieren nivel alto y el 5.7% en nivel bajo.

Intervención:

- Desarrollo de talleres prácticos con los jefes de las diferentes áreas de la importancia del trabajo en equipo, la motivación y la comunicación para el logro de los objetivos organizacionales.
- Concientizar mediante los talleres prácticos de la importancia de la delegación de actividades y tareas a los colaboradores previa capacitación.

*Área: Comunicación*

Objetivo: Concientizar a las autoridades de la universidad de la importancia de la información relativa del funcionamiento interno de la universidad.

Diagnóstico: el 40% de los trabajadores administrativos tienen la percepción que la comunicación sobre el funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma se da en un nivel bajo, el 37.1% perciben en un nivel regular y el 22.9% en nivel alto.

Intervención:

- Los directivos de la universidad deben establecer la política de información que tiene que ser compartida de manera oportuna a los trabajadores en general. La información debe ser relación al manual de organización y funciones, registros internos de trabajo, procedimientos administrativos, políticas y prácticas de recursos humanos, entre otros.
- Establecer los medios, tanto físicos como digitales para ser más efectivos la comunicación de la universidad, directivos a los colaboradores y viceversa.
- Proponer actividades de emisión de opinión: como por ejemplo un buzón de sugerencias.

### **Área: Condiciones laborales**

Objetivo: Reforzar con elementos materiales para el cumplimiento de las tareas encomendadas a los administrativos.

Diagnóstico: El 37.1% de los trabajadores administrativos tienen la percepción que las condiciones laborales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas se da en un nivel bajo, el 37.1% en un nivel regular, el 22.9% en un nivel alto y el 2.9% en un nivel muy bajo.

Intervención:

- Fomentar la política de mejora periódica de la infraestructura de la universidad (ambientes agradables, iluminación, ventilación, etc.).
- Diseñar e implementar el sistema de seguridad laboral y ocupacional
- Proporcionar a los administrativos de la universidad de la seguridad necesaria para realizar sus actividades y tareas de forma segura y confiable, manteniendo los índices de incidentes laborales en un porcentaje mínimo.

- Concientizar de la importancia en todos los colaboradores del manual de seguridad ocupacional de la universidad.
- Capacitar a los colaboradores de la universidad en programas de seguridad y manejo de riesgos inherentes a cada puesto de trabajo.

## Anexo: 4 Constancia de aplicación de instrumento



UNIVERSIDAD NACIONAL  
TORIBIO RODRÍGUEZ DE  
MENDOZA DE AMAZONAS

Dirección General de Administración  
Unidad de Recursos Humanos

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

### CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTO

LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS, QUIEN SUSCRIBE, OTORGA LA PRESENTE:

## CONSTANCIA

A la **Sra. KELLY CASTRO ROJAS**, con **DNI N° 41905899**, quien ha realizado en los meses de agosto, setiembre y octubre de 2020, las coordinaciones respectivas para la aplicación de un instrumento de recolección de información con respecto al Clima Laboral para la productividad de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Se otorga la presente constancia a la interesada, para los fines correspondientes.

Chachapoyas, 27 de septiembre del 2021.

Atentamente;

UNIVERSIDAD NACIONAL  
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS  
  
CIC, DONANTE DE ASISTENCIA DE DEBIDO  
SERVIDOR DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS