

156403

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA

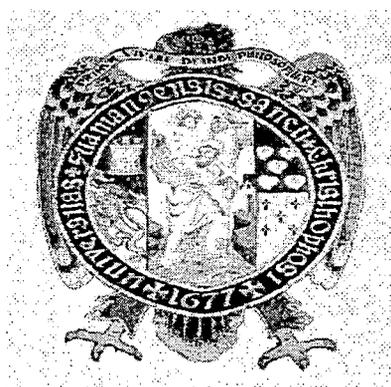
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN

PROGRAMA DE INVESTIGACION APLICADA

AREA DE INVESTIGACION

**POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO NACIONAL, REGIONAL Y
SECTORIAL**



ARTÍCULO CIENTÍFICO

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA – 2015**

RESPONSABLE

Prof. VÍCTOR RAÚL YANCCE ALLCCACO

AYACUCHO – PERU

2015

AGRADECIMIENTO

Al personal docente y administrativo de las diferentes dependencias de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, por haberme facilitado con la información requerida para el desarrollo del presente trabajo.

SUMARIO

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. MATERIALES Y MÉTODOS	1
1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	1
1.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	1
1.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	1
1.4. MÉTODOS	1
2. RESULTADOS	3
3. DISCUSIÓN	12
4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	14

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación es determinar en qué medida el clima organizacional influye en la gestión institucional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. La investigación es básica, nivel relacional, diseño transversal, la muestra de estudio es estratificada 18 personal docente y 17 personal administrativo seleccionados en forma discrecional, el instrumento utilizado fue cuestionario, para las respuestas, se optó por una escala Likert con cinco opciones: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo. Se evidencia que las dimensiones potencial humano, diseño organizacional y cultura organizacional de la variable clima organizacional tiene una incidencia moderada y alta en las dimensiones gestión estratégica, académica y administrativa de la variable gestión institucional, respectivamente. Lo que permite inferir que el clima organizacional interviene moderadamente en la gestión institucional.

Palabras claves: clima organizacional, gestión institucional

ABSTRACT

The main objective of this research is to determine what level of extent the organizational climate influences the institutional management of the San Cristóbal of Huamanga University. Research is basic, relational level, cross-sectional design, the study sample is stratified on 18 teachers and 17 administrative staff selected on a discretionary way, the instrument used was questionnaire for the answers, it opted for a Likert scale with five options: strongly disagree, in disagreement, neither agree or disagree, agree and strongly agree. It is evident that the human potential, organizational design and organizational culture of organizational climate varying dimensions has an incidence higher in moderate and strategic, academic and administrative management of institutional dimensions, respectively management variable. That we can be inferred that the organizational climate moderately involved in institutional management.

Keywords: organizational climate, institutional management.

INTRODUCCIÓN

Las universidades del Estado, como organizaciones son unidades sociales con un objetivo, en las cuales laboran personas que desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad y cuentan con autoridades y directivos cuyas funciones son las de planear el trabajo, dirigir los procesos y procedimientos y controlar los resultados, además de medir su ejecución en comparación con lo planeado.

Lo anterior significa que el clima organizacional atrae mucho la atención en estos tiempos de cambio. Identificarlo y cultivarlo es vital para generar una gran influencia en la efectividad y en los resultados estratégicos. También es útil porque puede ayudar a gestionarlo. El principal objetivo que se puede tener en un cambio de clima organizacional es mejorar la efectividad. Este parece ser el camino corto para mejorar las cosas; si nosotros queremos tener una organización efectiva debemos desarrollar una cultura centrada en resultados. El clima organizacional lo constituyen todos aquellos factores que influyen en la conducta de una organización y que son comunes a puestos no necesariamente relacionados entre sí. El clima organizacional es conformado desde la cabeza de la organización y desde el pasado.

En el marco de la nueva Ley Universitaria N° 30220, las universidades de nuestro país, actualmente, se encuentra en proceso de adaptación a la citada Ley; uno de sus objetivos es "Promover el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias como entes fundamentales del desarrollo nacional, de la investigación y de la cultura".

En este contexto nos preguntamos ¿En qué medida el clima organizacional influye en la gestión institucional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga? La respuesta es sí "el clima organizacional influye moderadamente en la gestión institucional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga". Y nuestro objetivo es "determinar en qué medida el clima

organizacional influye en la gestión institucional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga”.

El estudio permitió evidenciar que las dimensiones potencial humano, diseño organizacional y cultura organizacional de la variable clima organizacional tiene una incidencia moderada y alta en las dimensiones gestión estratégica, académica y administrativa de la variable gestión institucional, respectivamente.

I. MATERIALES Y MÉTODOS

1.1. Tipo de investigación

La presente investigación es básica porque en base a las teorías existentes sobre el clima organizacional y gestión institucional se determinan la correlación entre las variables clima organizacional y gestión institucional.

2.1. Nivel de investigación

Por el tipo de pregunta planteada en el problema es una investigación del nivel relacional, ya que describimos el fenómeno de la situación actual del clima organizacional y la gestión institucional y su correspondiente correlación.

2.2. Diseño de investigación

Por el tiempo de aplicación de la variable es una investigación de corte transversal, pues para obtener los datos no es necesario estudiarlas a lo largo del tiempo, sino haciendo un corte temporal en el momento en que se realiza la medición de las variables.

2.3. Método de investigación

Por el método de estudio de las variables es una investigación cuantitativa, se aplicó un cuestionario que fue adaptado a partir de las fuentes bibliográficas consultadas. El cuestionario final consistió en 68 preguntas agrupadas en dimensiones orientadas a medir las variables clima organizacional y gestión institucional pues se obtuvo datos numéricos categorizados en el estudio de las variables.

Para las respuestas, se optó por una escala Likert con cinco opciones: 1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo y 5) Totalmente de acuerdo.

El instrumento fue aplicado a 35 empleados con base en un muestreo estratificado (18 personal docente y 17 personal administrativo) y seleccionados en forma discrecional, en el período comprendido entre el 21 al 31 de diciembre del año 2015, de manera personal en las instalaciones de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Para el análisis de los cuestionarios se utilizó el software SPSS (versión 21), con el cual se calcularon los estadísticos descriptivos y correlacionales de las respuestas.

El cuestionario aplicado a 35 trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga fue validado aplicando el Alpha de Cronbach para determinar el **grado de fiabilidad** a través de 68 ítems o preguntas formuladas, cuyo estadígrafo es de 0.937, lo que el instrumento es altamente confiable y mide lo que se pretende medir.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,937	68

II. RESULTADOS

Los resultados que se presentan a continuación fueron procesados en el Software SPSS, aplicando los criterios de la estadística descriptiva e inferencial, se describe el grado de relación que existe entre las modalidades de las variables de estudio clima organizacional y gestión institucional con el propósito de aportar indicadores que contrasten las hipótesis específicas formuladas.

Del análisis de resultados se tiene la descripción de las correlaciones de Rho de Spearman cuyo coeficiente oscila de -1 a 1 ($-1 < \rho_{xy} < +1$), para cuya interpretación clásica se utiliza los rangos siguientes para las correlaciones positivas: $[0.00 - 0.20 >$ correlación muy baja, $[0.20 - 0.40 >$ correlación baja, $[0.40 - 0.60 >$ correlación moderada, $[.60 - 0.80 >$ Correlación alta y $[0.80 - 1.0 >$ correlación muy alta, de forma similar se aplica para las correlaciones negativas.

Con los resultados se pretende probar las hipótesis
$$\begin{cases} H_0 : \rho_{xy} = 0 \\ H_1 : \rho_{xy} \neq 0 \end{cases}$$

Se pretende probar cuál de las hipótesis se cumple, H_0 : El potencial humano es independiente de la gestión estratégica de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, frente a la hipótesis H_1 : Existe algún tipo de relación entre el potencial humano y la gestión estratégica de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

TABLA 69 CORRELACIÓN RHO DE SPEARMAN: POTENCIAL HUMANO Y GESTIÓN ESTRATÉGICA
GESTIÓN ESTRATÉGICA

Rho de Spearman	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	¿ESTÁ DE ACUERDO EN LA FORMACIÓN DE OBJETIVOS Y METAS DE SU INSTITUCIÓN?	¿ENCUENTRA ACEPTABLES LAS ESTRATEGIAS Y POLITICAS FORMULADAS?	¿LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS INERENTES DE LA INSTITUCIÓN SON ADECUADOS?	¿CONCORDA CON EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN SU INSTITUCIÓN?	¿ESTA DE ACUERDO CON LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA HIERARQUICO DE SU INSTITUCIÓN?
Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la institución	-0.146	-0.139	0.081	-0.225	-0.254	-0.326
La labor que desempeñan los administradores de todos los niveles	0.253	0.241	0.054	0.143	0.053	-0.007
Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones	0.313	0.555	0.349	0.264	0.260	0.083
Mi jefe inmediato superior se preocupa por crear un ambiente laboral agradable	0.027	0.002	0.157	0.169	0.493	0.588
Los esfuerzos de los directivos se traducen en un logro de	0.078	0.000	0.008	0.111	0.001	0.186
Mi jefe inmediato superior regularmente se toma un tiempo para escuchar	0.030	0.087	0.142	0.036	0.457	0.425
Las decisiones que se toman en el nivel de mi departamento	0.370	0.328	0.358	0.154	-0.044	0.071
Me interesa el desarrollo de mi institución	0.682	0.736	0.670	0.592	0.083	0.101
Me intriga directamente el alcance de los objetivos de la institución	0.660	0.017	0.298	0.503	0.652	0.488
Las tareas que debo hacer	0.061	0.012	0.458	0.408	0.597	0.685

Las correlaciones de Rho de Spearman calculadas para determinar el grado de asociación que existe entre las modalidades del Potencial Humano y las modalidades de la Gestión Estratégica, se determina que la modalidad de "Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi institución" de Potencial Humano se relaciona con "Esta de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos de su institución" de Gestión Estratégica presentan una correlación de Rho de Spearman de 0.555 con un 99% de confianza y 1% de significancia, indica que entre estas modalidades existe una relación directamente proporcional moderada, esto quiere decir que los directivos regularmente están de acuerdo a como se formulan los objetivos y metas de la institución; la modalidad "Mi jefe inmediato superior se preocupa por crear un ambiente laboral agradable" de Potencial Humano se asocia en forma directa con la modalidad "Esta de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos de su institución" de Gestión Estratégica, cuya correlación es 0.503

con un 99% de confianza, este par de modalidades asociadas presentan correlación moderada, **este comportamiento indica que los entrevistados observan que la forma como se formulan los objetivos y metas de la Institución se debe a la confianza que se tiene en el ambiente laboral creado por los directivos de la Institución;** con respecto a "Los esfuerzos de los directivos se encaminan al logro de objetivos de la institución" de Potencial Humano se relaciona en forma directa con las modalidades "Está de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución", con la modalidad de "Encuentra aceptable las estrategias y políticas formuladas", con "Los procesos y procedimientos internos de la institución son adecuados" y con la modalidad "Concuerda con el comportamiento organizacional en su institución" de Gestión Estratégica, cuyas correlaciones dos a dos, con una confianza del 99% son de 0.648 que expresa una correlación alta y las demás correlaciones de 0.453, 0.426 y 0.525 expresan correlaciones moderadas, analizando en forma conjunta con los resultados de las tablas de distribución de frecuencias citadas en la primera parte de los resultados, **se determina que regularmente los trabajadores entrevistados no están convencidos que los esfuerzos de los directivos se encaminen al logro de los objetivos de la Institución y acepten la forma como se formulan los objetivos y metas de la Institución, o acepten las estrategias y políticas de trabajo o con los procedimientos de gestión, esto se puede interpretar como que los esfuerzos de los directivos es común en el proceso de gestión estratégica de la institución. Por otro lado se tiene que la modalidad "Mi jefe inmediato superior trata de obtener información antes de tomar una decisión" de Potencial Humano presenta relación moderada en forma positiva con la modalidad "Está de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución" de Gestión Estratégica, lo que significa que esta relación para obtener información para formular los objetivos y metas de la Institución, es común que no se posibilite un diagnóstico previo de la realidad de la Institución para obtener indicadores que permitan formular los objetivos y metas. Así mismo, se tiene que la modalidad "Las tareas que desempeño corresponden a mi función" de Potencial Humano se asocia en forma moderada con la modalidad "Está de acuerdo en la**

Las correlaciones de Rho de Spearman calculadas para determinar el grado de relación que existe entre el Diseño Organizacional y la Gestión Académica, con un 99% de confianza, se determina que la modalidad "Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo" de Diseño Organizacional se relaciona con las modalidades "Su jefe inmediato practica el trabajo en equipo" y "Los criterios de selección del personal se basan en la capacidad y el desempeño", estas relaciones dos a dos, presenta correlación de moderada positiva de 0.472 y correlación alta positiva de 0.651, **en forma conjunta esto significa que la comunicación es moderada entre los colegas de trabajo y con el jefe del centro de trabajo, así mismo, se tiene que los entrevistados aceptan que existe una comunicación apropiada entre los compañeros de trabajo y que su apreciación con respecto a los criterios de selección de personal son aceptables que se selecciona en base a la capacidad y desempeño.** Así mismo se tiene que la modalidad "Mi jefe inmediato superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo" de Diseño Organizacional se relaciona de forma moderada positiva con las modalidades de "Está de acuerdo con el estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior", con la modalidad de "Su jefe inmediato practica el trabajo en equipo" y la modalidad de "Los criterios de selección del personal se basan en la capacidad y el desempeño" de Gestión Académica, cuyas correlaciones dos a dos son: 0.575, 0.556 y 0.548, **estas relaciones indican que en forma normal los directivos comunican si sobre el trabajo de los empleados de la Institución y que aceptan el estilo de dirección, el trabajo en equipo y la forma como se selecciona el personal en la institución.** con respecto a la modalidad "El Jefe o director supervisa constantemente al personal" de Diseño Organizacional se relaciona en forma directa moderada con la modalidad "Está de acuerdo con el estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior", con la modalidad de "Su jefe inmediato practica el trabajo en equipo" cuyas correlaciones al 99% de confianza son de 0.547 y de 0.445, **estos resultados indican que los entrevistados están de acuerdo que los jefes supervisan constantemente al personal y que aceptan el estilo de dirección y el trabajo en equipo que promueven.** Análogamente se tiene que la relación entre la modalidad "Considero que el trabajo que realizan los

*directivos para manejar conflictos es bueno” de Diseño Organizacional es moderada positiva con la modalidad “Su Institución viene posicionándose en el mercado educativo” cuya correlaciones de 0.502 con un 99% de confianza, **este resultado determina que los entrevistados no están de acuerdo con el manejo de conflictos que realizan los directivos, asimismo no están de acuerdo que la Institución no esté posicionada en el mercado educativo.** En los demás relaciones dos a dos del diseño organizacional y gestión académica presenta correlaciones bajas, lo que está indicando que hace falta diseñar estrategias organizativas para activas la gestión académica. (Tabla N° 70)*

En este párrafo se pretende probar cuál de las hipótesis se cumple, H_0 : La cultura de la organización es independiente de la gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, frente a la hipótesis H_1 : Existe algún tipo de relación entre la cultura de la organización y la gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

TABLA 71 CORRELACIÓN RHO DE SPEARMAN: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN
CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Rho de Spearman	GESTIÓN ADMINISTRATIVA						
	RECIBO BUEN TRATO EN MI TRABAJO	EN MI TRABAJO RECONOCEN HABITUALMENTE LA BUENA LABOR REALIZADA	LOS BENEFICIOS QUE ME OFRECEN EN MI TRABAJO SON LOS ADECUADOS	EXISTE UN AMBIENTE ORGANIZADO EN MI TRABAJO	EN TÉRMINOS GENERALES, ME SIENTO SATISFECHO CON MI AMBIENTE DE TRABAJO	CONSIDERO QUE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE MI ÁREA ME PERMITE TRABAJAR CÓMODAMENTE	
¿ESTÁ DE ACUERDO CON EL SISTEMA DE RECOMPENSAS Y EQUIDAD POR	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.208 .230 35	.341 ^{**} .045 35	.457 ^{**} .006 35	.292 .089 35	.318 .062 35	.225 .194 35
¿ESTÁ DE ACUERDO CON LA DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y LA	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.080 .649 35	.298 .082 35	.105 .549 35	.371 [*] .028 35	.162 .352 35	.412 [*] .014 35
¿EXISTE EN LA INSTITUCIÓN UN SENTIMIENTO GENERAL DE CAMARADERÍA Y	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.110 .530 35	.573 ^{**} .000 35	.422 ^{**} .012 35	.396 [*] .019 35	.344 [*] .043 35	.388 [*] .021 35
¿TIENE UN SENTIMIENTO DE PERTENENCIA CON SU ENTIDAD?	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	-.026 .881 35	.209 .228 35	.117 .502 35	.173 .321 35	.108 .537 35	.128 .465 35
¿DISPONE DE INFORMACIÓN NECESARIA EN CALIDAD Y CANTIDAD PARA	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	-.137 .434 35	.205 .237 35	.121 .487 35	.315 .068 35	.104 .550 35	.063 .719 35
¿EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL CON SUS	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.166 .341 35	.325 .056 35	.048 .783 35	.464 ^{**} .005 35	.340 [*] .046 35	.340 [*] .046 35
¿EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL CON LOS	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.375 [*] .027 35	.448 ^{**} .007 35	.197 .256 35	.373 [*] .027 35	.035 .840 35	.215 .214 35
¿SE DAN BARRERAS QUE OBSTACULIZAN LA BUENA COMUNICACIÓN?	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.389 [*] .021 35	.358 [*] .035 35	.026 .884 35	.118 .501 35	.088 .614 35	.361 [*] .033 35
¿EN GENERAL UD. CONSIDERA QUE EN SU INSTITUCIÓN HAY UN BUEN	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.256 .138 35	.643 ^{**} .000 35	.553 ^{**} .001 35	.568 ^{**} .000 35	.374 [*] .027 35	.455 ^{**} .006 35
¿EXISTE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO JORNADA DE TRABAJO	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.269 .118 35	.253 .143 35	.259 .134 35	.400 [*] .017 35	.211 .223 35	.326 .056 35
¿EN SU INSTITUCIÓN GENERALMENTE SE CULTIVA UNA EDUCACIÓN EN	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.122 .485 35	.525 ^{**} .001 35	.424 [*] .011 35	.434 ^{**} .009 35	.282 .101 35	.338 [*] .047 35
¿ESTÁ DE ACUERDO CON LA ACTITUD DE LOS USUARIOS QUE FRECUENTAN EN	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	-.103 .557 35	-.078 .650 35	-.196 .260 35	.124 .477 35	.146 .401 35	.196 .260 35

Las correlaciones de Rho de Spearman calculadas para determinar el grado de relación que existe entre el la Cultura Organizacional y la Gestión Administrativa, con un 99% de confianza, se determina que la modalidad "En mi trabajo reconocen habitualmente la buena labor realizada" de Cultura Organizacional se relaciona con las modalidades "Existe en la institución un sentimiento general de camaradería y vocación de servicios", con la modalidad "Existe una buena comunicación interpersonal con sus compañeros", "En general Ud. considera que en su institución hay un buen ambiente de trabajo" y la modalidad "En su institución generalmente se cultiva una educación en valores" de Gestión

administrativa, cuyas correlaciones dos a dos son respectivamente: 0.573 que indica una correlación moderada, 0.448 representa una asociación moderada, 0.643 representa una relación alta y 0.525 representa una relación moderada, **estas relaciones determina que el reconocimiento se vincula moderadamente con la camaradería y vocación de servicio, con un buena comunicación, con un buen ambiente de trabajo y con una educación de valores**, así mismo se tiene que "Los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados" de Cultura Organizacional se relaciona con las modalidades "Está de acuerdo con el sistema de recompensas y equidad por hacer bien su trabajo", con "Existe en la institución un sentimiento general de camaradería y vocación de servicios", con la modalidad "En general Ud. considera que en su institución hay un buen ambiente de trabajo" y con la modalidad "En su institución generalmente se cultiva una educación en valores" de Gestión Administrativa, cuyas correlaciones dos a dos son respectivamente: 0.457 que indica una correlación moderada, 0.422 representa una asociación moderada, 0.553 representa una relación moderada y 0.424 que representa una relación moderada, **estas relaciones determinan que los beneficios que ofrece el centro laboral se vincula moderadamente con el sistema de recompensas, con un ambiente de camaradería, con un buen ambiente de trabajo y con una educación de valores**, análogamente se tiene que la modalidad "Existe un ambiente organizado en mi trabajo" de Cultura Organizacional se relaciona en forma moderada positiva con las modalidades de "Existe una buena comunicación interpersonal con sus compañeros", con la modalidad de "En general Ud. considera que en su institución hay un buen ambiente de trabajo", con la modalidad "Existe satisfacción en el trabajo, jornada de trabajo, motivación en el trabajo y el reconocimiento por parte de su jefe inmediato" y con la modalidad de "En su institución generalmente se cultiva una educación en valores" de Gestión Administrativa, cuyas correlaciones dos a dos son respectivamente: 0.464 que indica una correlación moderada, 0.568 representa una asociación moderada, 0.400 que representa una relación moderada y 0.434 que representa una relación moderada, **estas asociaciones indican que el ambiente de trabajo se vincula moderadamente en forma positiva con una comunicación apropiada, con un**

buen ambiente de trabajo, con satisfacción en el trabajo, y con una educación en valores. Igualmente se tiene que la modalidad de "Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente" de Cultura Organizacional se relaciona moderadamente con las modalidades "Está de acuerdo con la delegación de responsabilidades y la autonomía que les dan para tomar decisiones" y con la modalidad de "En general Ud. considera que en su institución hay un buen ambiente de trabajo" de Gestión Administrativa, cuyas correlaciones dos a dos son respectivamente: 0.412 y 0.455. (Tabla N° 71).

III. DISCUSIÓN

Del resultado del análisis de correlación de Rho de Spearman se evidencia lo siguiente:

Del total de las 78 correlaciones determinadas de las diferentes modalidades del **potencial humano y gestión estratégica**, el 10% presenta **relación directamente proporcional moderada y alta** que fluctúa entre 0.419 – 0.648; las modalidades que presentan las relaciones son liderazgo, toma de decisión e identidad de la dimensión potencial humano con las modalidades objetivos y metas, comportamiento organizacional, estrategias y políticas y estructura organizacional de la dimensión gestión estratégica, el 90% presenta correlación baja y muy baja (Tabla 69).

Del total de las 136 correlaciones determinadas de las diferentes modalidades del **diseño organizacional y gestión académica**, el 6% **presenta relación directamente proporcional moderada y alta** que fluctúa entre 0.455 – 0.651; las modalidades que presentan las relaciones son comunicación, estructura y conflicto-cooperación de la dimensión diseño organizacional con las modalidades liderazgo, trabajo en equipo, competencia e innovación de la dimensión gestión académica, el 96% presenta correlación baja y muy baja (Tabla 70).

Del total de las 72 correlaciones determinadas de las diferentes modalidades de la **cultura organizacional y gestión administrativa**, el 19% presenta **relación directamente proporcional moderada y alta** que fluctúa entre 0.400 – 0.648; las modalidades que presentan las relaciones son recompensa y confort de la

dimensión cultura organizacional con las modalidades reconocimiento, responsabilidad, cordialidad, comunicación interpersonal, ambiente de trabajo, satisfacción del personal y valores de la dimensión gestión administrativa, el 81% presenta correlación baja y muy baja (Tabla 71).

Asimismo, Nicanor Molocho Becerra en la tesis "Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009" precisa que el "clima institucional, expresado en el potencial humano, el diseño organizacional y la cultura de la organización influye en un 43.8% sobre la gestión institucional". Lo cual corrobora en parte a los resultados obtenidos en el presente trabajo.

En resumen, las dimensiones potencial humano, diseño organizacional y cultura organizacional de la variable clima organizacional tiene una incidencia moderada y alta en las dimensiones gestión estratégica, académica y administrativa de la variable gestión institucional, respectivamente, en las modalidades precisadas; lo que induce profundizar la investigación en el nivel explicativa.

De los resultados, en general, se inferir que El Clima Organizacional interviene moderadamente en la Gestión Institucional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Dentro de las limitaciones de la investigación respecto a los resultados obtenidos obedece a que el tamaño de la muestra fue pequeña 35 servidores encuestados de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Para que el resultado sea óptimo se requiere ampliar la muestra y sensibilizarlas.

IV. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. AMOROS, E., (2007) Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas. USAT Escuela de Economía. Chiclayo.
2. BRUNET, LUC., (1997) El clima de trabajo en las organizaciones. Trillas. México.
3. CHIAVENATO, I., (1999) "Administración de Recurso Humano". Quinta Edición, Editorial Mac Graw-Hill. Colombia.
4. DESSLER, G., (1993) Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México.
5. Sandoval, M., (2004) "Conceptos y Dimensiones del Clima Organizacional" en *Hitos de ciencias Económico Administrativo*. Año 10, número 27. Mayo – agosto 2004, pp. 83-87.
6. Ley Universitaria N° 30220, (2014) Art. 1°. Diario Oficial "El Peruano". Publicada: 09.07.2014.
7. Ministerio de salud, (2008) Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. RM N° 623-2008/MINSA.

Biblioteca virtual

8. http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2711/1/sanchez_sj.pdf

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA

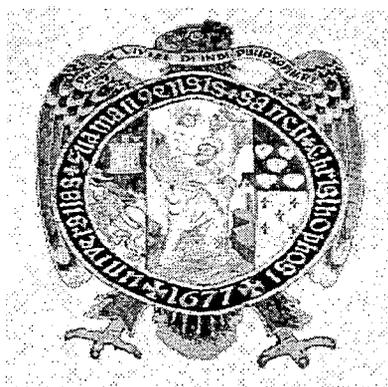
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN

PROGRAMA DE INVESTIGACION APLICADA

AREA DE INVESTIGACION

**POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO NACIONAL, REGIONAL Y
SECTORIAL**



INFORME FINAL

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA – 2015**

RESPONSABLE

Prof. VÍCTOR RAÚL YANCCE ALLCCACO

AYACUCHO – PERU

2015

AGRADECIMIENTO

Al personal docente y administrativo de las diferentes dependencias de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, por haberme facilitado con la información requerida para el desarrollo del presente trabajo.

SUMARIO

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. REVISIÓN LITERARIA	1
1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.2. ENFOQUES TEÓRICOS Y CONCEPTUALES	2
1.3. MARCO CONCEPTUAL	15
2. MATERIALES Y MÉTODOS	16
2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	16
2.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	16
2.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	16
2.5. MÉTODOS.....	16
2.6. POBLACIÓN Y MUESTRA	17
2.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	18
3. RESULTADOS	19
4. DISCUSIÓN	44
5. CONCLUSIONES	46
6. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	48

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

ANEXO 02: CUESTIONARIO

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación es determinar en qué medida el clima organizacional influye en la gestión institucional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. La investigación es básica, nivel relacional, diseño transversal, la muestra de estudio es estratificada 18 personal docente y 17 personal administrativo seleccionados en forma discrecional, el instrumento utilizado fue cuestionario, para las respuestas, se optó por una escala Likert con cinco opciones: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo. Se evidencia que las dimensiones potencial humano, diseño organizacional y cultura organizacional de la variable clima organizacional tiene una incidencia moderada y alta en las dimensiones gestión estratégica, académica y administrativa de la variable gestión institucional, respectivamente. Lo que permite inferir que el clima organizacional interviene moderadamente en la gestión institucional.

Palabras claves: clima organizacional, gestión institucional

ABSTRACT

The main objective of this research is to determine what level of extent the organizational climate influences the institutional management of the San Cristóbal of Huamanga University. Research is basic, relational level, cross-sectional design, the study sample is stratified on 18 teachers and 17 administrative staff selected on a discretionary way, the instrument used was questionnaire for the answers, it opted for a Likert scale with five options: strongly disagree, in disagreement, neither agree or disagree, agree and strongly agree. It is evident that the human potential, organizational design and organizational culture of organizational climate varying dimensions has an incidence higher in moderate and strategic, academic and administrative management of institutional dimensions, respectively management variable. That we can be inferred that the organizational climate moderately involved in institutional management.

Keywords: organizational climate, institutional management.

INTRODUCCIÓN

Las universidades del Estado, como organizaciones son unidades sociales con un objetivo, en las cuales laboran personas que desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad y cuentan con autoridades y directivos cuyas funciones son las de planear el trabajo, dirigir los procesos y procedimientos y controlar los resultados, además de medir su ejecución en comparación con lo planeado.

Lo anterior significa que el clima organizacional atrae mucho la atención en estos tiempos de cambio. Identificarlo y cultivarlo es vital para generar una gran influencia en la efectividad y en los resultados estratégicos. También es útil porque puede ayudar a gestionarlo. El principal objetivo que se puede tener en un cambio de clima organizacional es mejorar la efectividad. Este parece ser el camino corto para mejorar las cosas; si nosotros queremos tener una organización efectiva debemos desarrollar una cultura centrada en resultados. El clima organizacional lo constituyen todos aquellos factores que influyen en la conducta de una organización y que son comunes a puestos no necesariamente relacionados entre sí. El clima organizacional es conformado desde la cabeza de la organización y desde el pasado.

En el marco de la nueva Ley Universitaria N° 30220, las universidades de nuestro país, actualmente, se encuentra en proceso de adaptación a la citada Ley; uno de sus objetivos es "Promover el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias como entes fundamentales del desarrollo nacional, de la investigación y de la cultura".

En este contexto nos preguntamos ¿En qué medida el clima organizacional influye en la gestión institucional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga? La respuesta es sí "el clima organizacional influye moderadamente en la gestión institucional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga". Y nuestro objetivo es "determinar en qué medida el clima

organizacional influye en la gestión institucional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga”.

El estudio permitió evidenciar que las dimensiones potencial humano, diseño organizacional y cultura organizacional de la variable clima organizacional tiene una incidencia moderada y alta en las dimensiones gestión estratégica, académica y administrativa de la variable gestión institucional, respectivamente.

I. REVISIÓN LITERARIA

1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

De la revisión a los trabajos publicados en relación con el problema de investigación, se tuvo lo siguiente:

- Sánchez Soto, Juan Manuel (2005) en su tesis *"Influencia de la Gestión universitaria en el Clima Organizacional: un estudio comparativo de tres universidades"*, para optar el Grado de Magister en Administración, concluye verificando las correlaciones entre la gestión universitaria, el clima y el comportamiento organizacional. La recomendación principal es optimizar la gestión universitaria con una debida orientación hacia las metas, atendiendo las fortalezas del grupo y de la institución, potencializando el recurso humano.
- Molocho Becerra, Nicanor (2010) en su tesis *"Influencia del Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la Sede Administrativa UGEL N° 01-Lima Sur 2009"*, para optar el Grado de Magister en Educación, concluye que el clima institucional expresado en: potencial humano, diseño organizacional y en la cultura de la organización influye en un 43.8% sobre la gestión institucional. La sugerencia principal es elaborar, incrementar y ejecutar programas para el mejoramiento del Clima organizacional, con la intención de proveer herramientas básicas para la buena práctica de un clima favorable y buenas relaciones interpersonales a todos los integrantes de la sede administrativa de la UGEL.

Breve reseña históricas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, la segunda Universidad del Perú, fue fundada con categoría de Real y Pontificia, el 03 de Julio de 1677, por el Ilustre Obispo de la Diócesis de Huamanga, Don Cristóbal de Castilla y Zamora. La fundación fue refrendada el 21 de diciembre de 1680 por el rey de España Don Carlos II. Su creación también contó con la confirmación del Papa Inocencio XI, mediante Bula Pontificia.

Fue clausurada después de casi 200 años de funcionamiento y se reabre 80 años después, con el nombre de Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, por mandato de la Ley 12828, promulgada el 24 de abril de 1957, reiniciando sus labores académicas el 03 de julio de 1959, con el apoyo y la alegría de toda la comunidad ayacuchana y varios intelectuales que en esa época estaban en el gobierno.

Actualmente, la UNSCH cuenta con veintiocho escuelas de formación profesional con sus diez facultades, de acuerdo con las necesidades de la región, formando profesionales poseedores de conocimientos teóricos, de experiencia práctica y de sentido social, científico y cultural.

1.2. ENFOQUES TEÓRICOS Y CONCEPTUALES

De revisión de la literatura existente sobre los variables materia de investigación se obtuvo lo siguiente:

1.2.1. Clima organizacional

Los principales conceptos desarrollados, a través del tiempo, sobre el clima organizacional son citados por Sandoval (2004: 83–84) como sigue:

Enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer los cuales definen el clima como: *“El conjunto de características permanentes que*

describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman" (Dessler, 1993: 181).

El otro enfoque es subjetivo y fue propuesto por Halpin y Crofts: *"La opinión que el empleado se forma de la organización"* (Dessler, 1993: 182).

El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional son: *"Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el "estilo" informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada"* ((Dessler, 1993: 182).

Waters, representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima como: *"Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo"* (Dessler, 1993: 183).

Luc Brunet señala a los investigadores James y Jones los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista, estos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como: *"Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el*

comportamiento de los individuos dentro de la organización" (Brunet, 1997: 17).

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis definen el clima como: *"Elementos meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización"* (Brunet, 1997: 18).

En la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como: *"Una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad"* (Brunet, 1997: 19).

Del planteamiento presentado sobre las definiciones del término, se infiere que el clima organizacional es: *"El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos"* (Sandoval, 2004: 84)

Las definiciones de clima organizacional explican que:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

- El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

Estas definiciones coinciden en afirmar que el clima organizacional es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social. Comprender el clima organizacional, o ambiente de trabajo es comprender las relaciones interpersonales y el grado de satisfacción material y emocional de las personas en el trabajo.

1.2.1.1. Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Tabla 1 Dimensiones del clima organizacional identificados

Autores	Dimensiones
Likert	Métodos de mando Fuerzas motivacionales Procesos de comunicación Procesos de influencia Procesos de toma de decisiones Procesos de planificación Procesos de control Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento

Litwin y Stringer	Estructura Responsabilidad individual Remuneración Riesgos y toma de decisiones Apoyo Tolerancia al conflicto
Pritchard y Karasick	Autonomía Conflicto y cooperación Relaciones sociales Estructura Remuneración Rendimiento Motivación Estatus Flexibilidad e innovación Centralización de la toma de decisiones Apoyo
Bowers y Taylor	Apertura a los cambios tecnológicos Recursos humanos Comunicación Motivación Toma de decisiones
Brunet	Autonomía individual Grado de estructura que impone el puesto Tipo de recompensa Consideración, agradecimiento y apoyo

Fuente: elaboración propia a partir de autores citados.

Por esta razón, para llevar a cabo el estudio del clima organizacional es conveniente conocer las once dimensiones a ser evaluadas (Minsa, 2008: 21-22):

- a. **Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.
- b. **Liderazgo:** Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.
- c. **Toma de decisiones:** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- d. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
- e. **Comunicación:** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- f. **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

- g. Innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- h. Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- i. Recompensa:** Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.
- j. Remuneración:** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- k. Confort:** Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.

1.2.1.2. **Características del Clima Organizacional**

Las características que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente de la organización en que se desempeñan sus miembros (Minsa, 2008: 17).

- a. Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- b. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- c. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- d. Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas y planes de gestión, etc.)

1.2.1.3. **Fases del estudio del Clima Organizacional**

Las fases que se presentan en la metodología para el estudio del

clima organizacional, pueden ser adecuadas o adaptadas según la necesidad de la realidad local (Minsa, 2008: 22-23).

a. Fase de alineamiento:

- Compromiso de la Alta Dirección de las organizaciones
- Profundo conocimiento de la organización.
- Construcción del instrumento de medición.

b. Fase de sensibilización:

- Definición del concepto de la medición.
- Campaña de publicidad y comunicación interna.
- Integración y responsabilidad del talento humano (usuarios internos), de la organización con el estudio de clima organizacional.

c. Fase de medición:

- Convocatoria de los recursos humanos (usuarios internos).
- Sensibilización previa a la aplicación del cuestionario del clima organizacional.
- Metodología de medición para el Estudio del Clima Organizacional.
- Anonimato y confidencialidad en la información.

d. Fase de análisis y entrega de los resultados:

- Resultados en tiempo real: El resultado del estudio del clima organizacional debe ser entregado inmediatamente después de su evaluación.
- Entrega de informes amigables.
- Análisis a profundidad de los resultados cuantitativa y cualitativamente.
- Entrega de recomendaciones y pasos a seguir posterior a la medición del clima organizacional.
- Entrega de resultados a la Alta Dirección y a la Organización en general.

e. Fase de acciones de mejora:

- Desarrollo de planes de acción y mejoramiento continuo del clima organizacional en los diferentes procesos que son percibidos como una debilidad o amenaza.
- Articular los resultados del mejoramiento de clima organizacional con los indicadores estratégicos de la organización.

Al finalizar esta fase el equipo técnico o comité de clima organizacional, promoverá la elaboración de un documento de sistematización de experiencias exitosas que puedan ser socializadas para fortalecer el desarrollo del clima organizacional.

1.2.1.4. Teoría del clima organizacional de Likert.

Sandoval (2004: 26-27) precisa que Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización; las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

- a. Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador, Sistema II Autoritarismo paternalista.
- b. Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo, Sistema IV Participación en grupo.

En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la

dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo participativo sistema III consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima participativo sistema IV participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

1.2.2. Gestión institucional

Para comprender de manera integral y se organice el proceso de Gestión institucional, es necesario identificar, sistematizar e interpretar cada uno de los conceptos básicos, realizando las distinciones correspondientes.

En tal sentido Gestión, semánticamente es la administración, orientación o conducción de un quehacer, de un área del saber humano o de un sistema teórico administrativo.

Así como, técnicamente es el conjunto de operaciones y actividades de conducción de los recursos (medios) para lograr los propósitos establecidos (fines).

En consecuencia, la gestión armoniza medios (recursos, procesos y actividades) y fines (objetivos, aspiraciones y propósitos a alcanzar).

1.2.2.1. Gestión académica

Es el conjunto de operaciones, actividades y criterios de conducción del proceso educativo.

El Vicerrectorado Académico tiene la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar las acciones pedagógicas y las relacionadas con el desarrollo de la cultura, la ciencia y la tecnología, el deporte y la recreación en el ámbito local.

1.2.2.2. Gestión administrativa

Es el conjunto de actividades y operaciones que deben ejecutarse en el presente para materializar los objetivos o propósitos establecidos para el futuro y de esa manera concreta y garantizar el sentido de la organización educativa.

1.2.2.3. Principios de Administración

Principio de coordinación:

Este principio sustenta el hecho de que la organización debe aspirar a ser un proceso integrador por medio del cual se armonicen adecuadamente los esfuerzos o interacciones de las personas, grupos y entidades. Bajo este principio se establecen y unifican los criterios a fin de que puedan contribuir al logro de ciertos objetivos previamente fijados.

Uno de los medios eficaces para lograr la coordinación es mantener informados a los miembros del grupo sobre los fines de la organización, promoviendo el intercambio de ideas, sugerencias y opiniones mediante una adecuada comunicación.

Principio de autoridad:

Consiste en la facultad de plantear y lograr que otros actúen oportuna y adecuadamente sus funciones para lograr los objetos predeterminados. La autoridad así entendida constituye la base de la organización. Para imponerla se requiere de la plena aceptación de los demás miembros en concordancia con los propósitos comunes que los anima. En tal virtud, la autoridad deberá poseer condiciones especiales que lo caracterice, como inteligencia clara, gran capacidad de decisión, atributos de administrador, conocimiento sobre relaciones humanas, habilidad técnica y comunicación, liderazgo, etc.

Principio de jerarquía:

Este principio implica que en la estructura orgánica de una organización se establece el grado de autoridad de los diversos niveles educativos. La marcha orgánica y funcional de la institución se representa mediante el organigrama estructural y funcional.

Principio funcionalismo:

Tiene su origen en la división racional del trabajo, en la delimitación de funciones y principalmente en la especialización del personal. De acuerdo a este principio, los trabajadores se agrupan dentro de la organización de acuerdo a sus habilidades y destrezas, aptitudes y especialización.

Principio de delegación:

Se aplica este principio para conferir autoridad por delegación a un subordinado a fin de que realice o cumpla determinadas tareas o funciones con plena responsabilidad.

1.3. MARCO CONCEPTUAL**Clima Organizacional:**

Es el conjunto de características permanentes, que describen una organización, la distinguen de otro e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

Gestión Institucional:

Es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos técnicos, financieros y humanos.

II. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Tipo de investigación

La presente investigación es básica porque en base a las teorías existentes sobre el clima organizacional y gestión institucional se determinan la correlación entre las variables clima organizacional y gestión institucional.

2.2. Nivel de investigación

Por el tipo de pregunta planteada en el problema es una investigación del nivel relacional, ya que describimos el fenómeno de la situación actual del clima organizacional y la gestión institucional y su correspondiente correlación.

2.3. Diseño de investigación

Por el tiempo de aplicación de la variable es una investigación de corte transversal, pues para obtener los datos no es necesario estudiarlas a lo largo del tiempo, sino haciendo un corte temporal en el momento en que se realiza la medición de las variables.

2.4. Método de investigación

Por el método de estudio de las variables es una investigación cuantitativa, se aplicó un cuestionario que fue adaptado a partir de las fuentes bibliográficas consultadas. El cuestionario final consistió en 68 preguntas agrupadas en dimensiones orientadas a medir las variables clima organizacional y gestión institucional pues se obtuvo datos numéricos categorizados en el estudio de las variables.

Para las respuestas, se optó por una escala Likert con cinco opciones: 1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo y 5) Totalmente de acuerdo.

El instrumento fue aplicado a 35 empleados con base en un muestreo estratificado (18 personal docente y 17 personal administrativo) y seleccionados en forma discrecional, en el período comprendido entre el 21 al 31 de diciembre del año 2015, de manera personal en las instalaciones de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

2.5. Población y muestra

Población

Ubicándonos en el ámbito de estudio, se consideró como población a la totalidad del personal docente y administrativo que labora en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Muestra

Para determinar la muestra del personal docente y administrativo, se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{S^2(N-1) + Z^2 pq}$$

$$Z=0.95 \quad Z = 1.96$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$N = 583 \text{ docentes y } 406 \text{ administrativo}$$

$$S = 0.1$$

$$\text{Para docentes} \quad n = \frac{(1.96)^2(0.05)(0.95)(583)}{(0.10)^2(583-1) + (1.96)^2(0.05)(0.95)} = 18$$

$$\text{Para administrativos} \quad n = \frac{(1.96)^2(0.05)(0.95)(406)}{(0.10)^2(406-1) + (1.96)^2(0.05)(0.95)} = 17$$

2.6. Técnicas e instrumentos de trabajo

Por la naturaleza del trabajo para recoger los datos se utilizará la técnica de encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario de 68 preguntas.

2.7. Técnicas para el análisis de datos

Para el análisis de los cuestionarios se utilizó el software SPSS (versión 21), con el cual se calcularon los estadísticos descriptivos y correlacionales de las respuestas.

III. RESULTADOS

Los resultados que se presentan a continuación fueron procesados en el Software SPSS, aplicando los criterios de la estadística descriptiva e inferencial, en el primer apartado se presenta un perfil de los entrevistados en función de las variables de estudio clima organizacional y gestión institucional y en el segundo apartado se describe el grado de relación que existe entre las modalidades de las variables antes mencionadas con el propósito de aportar indicadores que contrasten las hipótesis específicas formuladas.

El cuestionario aplicado a 35 trabajadores de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga fue validado aplicando el Alpha de Cronbach para determinar el **grado de fiabilidad** a través de 68 ítems o preguntas formuladas; cuyo estadígrafo es de 0.937, lo que el instrumento es altamente confiable y mide lo que se pretende medir.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,937	68

El perfil de los entrevistados está basado en el análisis de las 68 variables y sus modalidades presentadas en las tablas del 01 al 68, de las que se extrae las siguientes características que están latentes en la población de estudio.

TABLA 01 - 06 PERFIL DE LOS ENTREVISTADOS

1 . SEXO				
SEX1 - MASCULINO	26	74.29	74.29	*****
SEX2 - FEMENINO	9	25.71	25.71	*****
OVERALL	35	100.00	100.00	
2 . GRADO DE ESTUDIO				
GRA1 - BACHILLER	4	11.43	11.43	*****
GRA2 - TITULO	27	77.14	77.14	*****
GRA3 - MAESTRO	4	11.43	11.43	*****
GRA4 - DOCTOR	0	0.00	0.00	*
OVERALL	35	100.00	100.00	
3 . CONDICIÓN LABORAL				
CLA1 - NOMBRADO	23	65.71	65.71	*****
CLA2 - CONTRATADO	12	34.29	34.29	*****
OVERALL	35	100.00	100.00	
4 . TIEMPO DE SERVICIO				
TSE1 - DE 1 A 10 AÑOS	8	22.86	22.86	*****
TSE2 - DE 11 A 20 AÑOS	17	48.57	48.57	*****
TSE3 - DE 21 A MAS AÑOS	10	28.57	28.57	*****
OVERALL	35	100.00	100.00	
5 . CARGO QUE DESEMPEÑA				
CAR1 - DOCENTES	18	51.43	51.43	*****
CAR2 - FUNCIONARIO	9	25.71	25.71	*****
CAR3 - ADMINISTRATIVO	8	22.86	22.86	*****
OVERALL	35	100.00	100.00	
6 . ÓRGANO INSTITUCIONAL EN LA QUE LABORA				
ORG1 - DE ASESORAMIENTO	6	17.14	17.14	*****
ORG2 - DE CONTROL	4	11.43	11.43	*****
ORG3 - DE APOYO	10	28.57	28.57	*****
ORG4 - DE LINEA	15	42.86	42.86	*****
OVERALL	35	100.00	100.00	

El 74.3% de los entrevistados son de género masculino y el 25.7% son de género femenino, de este total el 77.1% tienen título profesional y un 11.4% ostentan el grado de maestro, por otro lado se observa que el solo un 65.7% son nombrados en la UNSCH y el 71.4% tiene a lo más 20 años de experiencia laboral. El 51.4 % de los entrevistados cumple la función de docente, el 25.7% se desempeña como funcionario y el 22.9% es personal administrativo, así mismo, se tiene que del 57.1% de los entrevistados el 17.1% labora como personal de asesoramiento, el 11.4% labora como personal de control y el 28.6% labora como personal de apoyo. (Tablas del 01 al 06).

TABLA 07 – 11 GESTIÓN ESTRATÉGICA

7 . ¿ESTÁ DE ACUERDO CON LA VISIÓN, MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN?				
VIS1 - TOTALMENTE EN DESAC	2	5.71	5.71	***
VIS2 - EN DESACUERDO	5	14.29	14.29	*****
VIS3 - NI DE ACUE NI EN DES	5	14.29	14.29	*****
VIS4 - DE ACUERDO	19	54.29	54.29	*****
VIS5 - TOTALMENTE DE ACUER	4	11.43	11.43	*****
OVERALL	35	100.00	100.00	
8 . ¿ESTÁ DE ACUERDO EN LA FORMA COMO SE FORMULAN LOS OBJETIVOS				
OB1 - TOTALMENTE EN DESAC	2	5.71	5.71	***
OB2 - EN DESACUERDO	11	31.43	31.43	*****
OB3 - NI DE ACUE NI EN DES	7	20.00	20.00	*****
OB4 - DE ACUERDO	15	42.86	42.86	*****
OB5 - TOTALMENTE DE ACUER	0	0.00	0.00	*
OVERALL	35	100.00	100.00	
9 . ¿ENCUENTRA ACEPTABLE LAS ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS FORMULADAS?				
EST1 - TOTALMENTE EN DESAC	4	11.43	11.43	*****
EST2 - EN DESACUERDO	16	45.71	45.71	*****
EST3 - NI DE ACUE NI EN DES	10	28.57	28.57	*****
EST4 - DE ACUERDO	4	11.43	11.43	*****
EST5 - TOTALMENTE DE ACUER	1	2.86	2.86	**
OVERALL	35	100.00	100.00	
10 . ¿LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS DE LA INSTITUCIÓN SON				
ESO1 - TOTALMENTE EN DESAC	4	11.43	11.43	*****
ESO2 - EN DESACUERDO	24	68.57	68.57	*****
ESO3 - NI DE ACUE NI EN DES	3	8.57	8.57	****
ESO4 - DE ACUERDO	4	11.43	11.43	*****
ESO5 - TOTALMENTE DE ACUER	0	0.00	0.00	*
OVERALL	35	100.00	100.00	
11 . ¿CONCUERDA CON EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN SU INSTITUCIÓN				
COM1 - TOTALMENTE EN DESAC	3	8.57	8.57	****
COM2 - EN DESACUERDO	19	54.29	54.29	*****
COM3 - NI DE ACUE NI EN DES	7	20.00	20.00	*****
COM4 - DE ACUERDO	5	14.29	14.29	*****
COM5 - TOTALMENTE DE ACUER	1	2.86	2.86	**
OVERALL	35	100.00	100.00	

En la gestión estratégica. El 54.3% de los entrevistados está de acuerdo con la misión y visión de la Institución y solo un 11.4% están totalmente de acuerdo con las directrices de la universidad y el 31.4% no está de acuerdo como se formulan los objetivos de la UNSCH; con respecto a las estrategias y políticas formuladas, el 45.7% está en desacuerdo y un 11.4% está en total desacuerdo, que en forma acumulada representan el 57.1% de entrevistados descontentos con las estrategias y políticas aplicadas en la institución; los consultados con respecto a los procesos y procedimientos internos de la institución un 68.6% está en desacuerdo y un 11.4% está totalmente en desacuerdo, que conjuntamente representan un 80% que no está de acuerdo con las políticas de trabajo de la institución. El 54.3% está en desacuerdo con el comportamiento organizacional de la institución y el 8.6% está totalmente en desacuerdo, estas dos modalidades de la variable acumuladas representan un 62.9% de entrevistados descontento con el comportamiento organizacional, de forma similar, el 45.7% de los entrevistados manifiesta que está en desacuerdo como está estructurado el sistema jerárquico

de la UNSCH y el 8.6% en total desacuerdo. (Tablas del 07 al 11)

TABLA 12 – 20 GESTIÓN ACADÉMICA

12 . ¿ESTÁ DE ACUERDO COMO ESTÁ ESTRUCTURADO EL SISTEMA JERÁRQUIC					
ES1	- TOTALMENTE EN DESAC	3	8.57	8.57	****
ES2	- EN DESACUERDO	16	45.71	45.71	*****
ES3	- NI DE ACUE NI EN DES	6	17.14	17.14	*****
ES4	- DE ACUERDO	10	28.57	28.57	*****
ES5	- TOTALMENTE DE ACUER	0	0.00	0.00	*
	OVERALL	35	100.00	100.00	
13 . ¿ESTÁ DE ACUERDO CON EL ESTILO DE DIRECCIÓN QUE APLICA SU JE					
LID1	- TOTALMENTE EN DESAC	2	5.71	5.71	***
LID2	- EN DESACUERDO	14	40.00	40.00	*****
LID3	- NI DE ACUE NI EN DES	9	25.71	25.71	*****
LID4	- DE ACUERDO	7	20.00	20.00	*****
LID5	- TOTALMENTE DE ACUER	3	8.57	8.57	****
	OVERALL	35	100.00	100.00	
14 . ¿SU JEFE INMEDIATO PRACTICA EL TRABAJO EN EQUIPO?					
TRA1	- TOTALMENTE EN DESAC	4	11.43	11.43	*****
TRA2	- EN DESACUERDO	9	25.71	25.71	*****
TRA3	- NI DE ACUE NI EN DES	8	22.86	22.86	*****
TRA4	- DE ACUERDO	12	34.29	34.29	*****
TRA5	- TOTALMENTE DE ACUER	2	5.71	5.71	***
	OVERALL	35	100.00	100.00	
15 . ¿PARTICIPA EN LA TOMA DE DECISIONES DE SU UNIDAD ADMINISTRAT					
TOM1	- TOTALMENTE EN DESAC	1	2.86	2.86	**
TOM2	- EN DESACUERDO	7	20.00	20.00	*****
TOM3	- NI DE ACUE NI EN DES	6	17.14	17.14	*****
TOM4	- DE ACUERDO	19	54.29	54.29	*****
TOM5	- TOTALMENTE DE ACUER	2	5.71	5.71	***
	OVERALL	35	100.00	100.00	
16 . ¿LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL SE BASAN EN LA CAPA					
COM1	- TOTALMENTE EN DESAC	6	17.14	17.14	*****
COM2	- EN DESACUERDO	18	51.43	51.43	*****
COM3	- NI DE ACUE NI EN DES	5	14.29	14.29	*****
COM4	- DE ACUERDO	4	11.43	11.43	*****
COM5	- TOTALMENTE DE ACUER	2	5.71	5.71	***
	OVERALL	35	100.00	100.00	
17 . ¿ESTÁ DE ACUERDO COMO SE VIENEN UTILIZANDO LAS REGLAS DE CON					
PRO1	- TOTALMENTE EN DESAC	5	14.29	14.29	*****
PRO2	- EN DESACUERDO	17	48.57	48.57	*****
PRO3	- NI DE ACUE NI EN DES	6	17.14	17.14	*****
PRO4	- DE ACUERDO	7	20.00	20.00	*****
PRO5	- TOTALMENTE DE ACUER	0	0.00	0.00	*
	OVERALL	35	100.00	100.00	
18 . ¿SU INSTITUCIÓN VIENE POSICIONÁNDOSE EN EL MERCADO EDUCATIVO					
INN1	- TOTALMENTE EN DESAC	6	17.14	17.14	*****
INN2	- EN DESACUERDO	16	45.71	45.71	*****
INN3	- NI DE ACUE NI EN DES	9	25.71	25.71	*****
INN4	- DE ACUERDO	4	11.43	11.43	*****
INN5	- TOTALMENTE DE ACUER	0	0.00	0.00	*
	OVERALL	35	100.00	100.00	
19 . ¿CONSIDERA QUE TIENE MUCHA PRESIÓN EN EL TRABAJO QUE REALIZA					
PRE1	- TOTALMENTE EN DESAC	1	2.86	2.86	**
PRE2	- EN DESACUERDO	8	22.86	22.86	*****
PRE3	- NI DE ACUE NI EN DES	12	34.29	34.29	*****
PRE4	- DE ACUERDO	12	34.29	34.29	*****
PRE5	- TOTALMENTE DE ACUER	2	5.71	5.71	***
	OVERALL	35	100.00	100.00	
20 . ¿ESTÁ DE ACUERDO CON EL DISEÑO DE LOS MEDIOS DE TRABAJO PARA					
CTR1	- TOTALMENTE EN DESAC	1	2.86	2.86	**
CTR2	- EN DESACUERDO	18	51.43	51.43	*****
CTR3	- NI DE ACUE NI EN DES	4	11.43	11.43	*****
CTR4	- DE ACUERDO	12	34.29	34.29	*****
CTR5	- TOTALMENTE DE ACUER	0	0.00	0.00	*
	OVERALL	35	100.00	100.00	

En el proceso de **gestión académica**, los entrevistados opinaron con respecto a

cómo está estructurado el sistema jerárquico de la institución donde trabaja, el 45.7% está en desacuerdo y el 8.6% está en total desacuerdo, que en forma conjunta representan al 54.3% de trabajadores descontentos con la estructura y el sistema jerárquico de la Universidad. Con respecto al estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior, del 54.3% de entrevistados el 25.7% opina ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 20% está de acuerdo y el 8.6% está totalmente de acuerdo con el estilo de dirección de su jefe inmediato superior, análogamente, del 62.9% de los entrevistados, el 22.9% no opina ni en forma favorable ni desfavorable con respecto a que su Jefe inmediato practica el trabajo en equipo, el 34.3% manifiesta que está de acuerdo y el 5.7% está totalmente de acuerdo que su Jefe inmediato practica trabajo en equipo.

Los entrevistados con respecto a su participación en la toma de decisiones de su unidad administrativa el 54.3% opinaron que están de acuerdo y el 40% de entrevistados expresaron su descontentos con respecto a la toma de decisiones; en el criterio de selección del personal se basan en la capacidad y el desempeño, el 51.4% de los entrevistados opinaron que están en desacuerdo con la política de selección de personal y el 17.1% está en total desacuerdo, este grupo representa el 68.6% que muestra descontento en la forma como se selecciona el personal. La opinión de los entrevistados con respecto a está de acuerdo como se vienen utilizando las reglas de control de personal, el 48.6% manifiesta que está en desacuerdo y el 14.3% está en total desacuerdo, este grupo en forma conjunta representa el 62.9% de trabajadores que no aprueba las reglas de control de personal de la institución. La opinión del 45.7% de los entrevistados con respecto al posicionamiento de la Universidad en el mercado educativo es en desacuerdo y el 17.1% manifiesta que está en total desacuerdo, este grupo conjuntamente representa el 62.9% de trabajadores que opina que la universidad no está posicionada en el mercado educativo; Así mismo, se tiene que del 60% de entrevistados, el 34.3% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo que se ejerza mucha presión en el trabajo que realiza y el 22.9% está en desacuerdo y el 2.9% en total desacuerdo que se ejerza mucha presión en el trabajo que realiza; análogamente, se tiene el 51.4% de los entrevistados opina que está en

desacuerdo con el diseño de los medios de trabajo para desenvolverse en su centro de trabajo. (Tablas del 12 al 20)

TABLA 21 – 32 ADMINISTRATIVA

21 . ¿ESTÁ DE ACUERDO CON EL SISTEMA DE RECOMPENSAS Y EQUITAD POR				
REC1 - TOTALMENTE EN DESAC	11	31.43	31.43	*****
REC2 - EN DESACUERDO	14	40.00	40.00	*****
REC3 - NI DE ACUE NI EN DES	7	20.00	20.00	*****
REC4 - DE ACUERDO	2	5.71	5.71	***
REC5 - TOTALMENTE DE ACUER	1	2.86	2.86	**
OVERALL	35	100.00	100.00	
22 . ¿ESTÁ DE ACUERDO CON LA DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y LA				
RES1 - TOTALMENTE EN DESAC	2	5.71	5.71	***
RES2 - EN DESACUERDO	12	34.29	34.29	*****
RES3 - NI DE ACUE NI EN DES	8	22.86	22.86	*****
RES4 - DE ACUERDO	11	31.43	31.43	*****
RES5 - TOTALMENTE DE ACUER	2	5.71	5.71	***
OVERALL	35	100.00	100.00	
23 . ¿EXISTE EN LA INSTITUCIÓN UN SENTIMIENTO GENERAL DE CAMARADE				
COR1 - TOTALMENTE EN DESAC	4	11.43	11.43	*****
COR2 - EN DESACUERDO	9	25.71	25.71	*****
COR3 - NI DE ACUE NI EN DES	12	34.29	34.29	*****
COR4 - DE ACUERDO	8	22.86	22.86	*****
COR5 - TOTALMENTE DE ACUER	2	5.71	5.71	***
OVERALL	35	100.00	100.00	
24 . ¿TIENE UN SENTIMIENTO DE PERTENENCIA CON SU ENTIDAD?				
IDE1 - TOTALMENTE EN DESAC	0	0.00	0.00	*
IDE2 - EN DESACUERDO	4	11.43	11.43	*****
IDE3 - NI DE ACUE NI EN DES	5	14.29	14.29	*****
IDE4 - DE ACUERDO	19	54.29	54.29	*****
IDE5 - TOTALMENTE DE ACUER	7	20.00	20.00	*****
OVERALL	35	100.00	100.00	
25 . ¿DISPONE DE INFORMACIÓN NECESARIA EN CALIDAD Y CANTIDAD PARA				
CO1 - TOTALMENTE EN DESAC	1	2.86	2.86	**
CO2 - EN DESACUERDO	10	28.57	28.57	*****
CO3 - NI DE ACUE NI EN DES	11	31.43	31.43	*****
CO4 - DE ACUERDO	11	31.43	31.43	*****
CO5 - TOTALMENTE DE ACUER	2	5.71	5.71	***
OVERALL	35	100.00	100.00	
26 . ¿EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL CON SUS COMPAÑE				
CIN1 - TOTALMENTE EN DESAC	1	2.86	2.86	**
CIN2 - EN DESACUERDO	3	8.57	8.57	****
CIN3 - NI DE ACUE NI EN DES	10	28.57	28.57	*****
CIN4 - DE ACUERDO	19	54.29	54.29	*****
CIN5 - TOTALMENTE DE ACUER	2	5.71	5.71	***
OVERALL	35	100.00	100.00	
27 . ¿EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL CON LOS DIRECTI				
INT1 - TOTALMENTE EN DESAC	1	2.86	2.86	**
INT2 - EN DESACUERDO	12	34.29	34.29	*****
INT3 - NI DE ACUE NI EN DES	11	31.43	31.43	*****
INT4 - DE ACUERDO	10	28.57	28.57	*****
INT5 - TOTALMENTE DE ACUER	1	2.86	2.86	**
OVERALL	35	100.00	100.00	
28 . ¿SE DAN BARRERAS QUE OBSTACULIZAN LA BUENA COMUNICACIÓN?				
BAR1 - TOTALMENTE EN DESAC	3	8.57	8.57	****
BAR2 - EN DESACUERDO	6	17.14	17.14	*****
BAR3 - NI DE ACUE NI EN DES	13	37.14	37.14	*****
BAR4 - DE ACUERDO	10	28.57	28.57	*****
BAR5 - TOTALMENTE DE ACUER	3	8.57	8.57	****
OVERALL	35	100.00	100.00	
29 . ¿EN GENERAL UD. CONSIDERA QUE EN SU INSTITUCIÓN HAY UN BUEN				
AMB1 - TOTALMENTE EN DESAC	1	2.86	2.86	**
AMB2 - EN DESACUERDO	12	34.29	34.29	*****
AMB3 - NI DE ACUE NI EN DES	10	28.57	28.57	*****
AMB4 - DE ACUERDO	10	28.57	28.57	*****
AMB5 - TOTALMENTE DE ACUER	2	5.71	5.71	***
OVERALL	35	100.00	100.00	

30 .	¿EXISTE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO, JORNADA DE TRABAJO, MOTI			
SAT1 -	TOTALMENTE EN DESAC	7	20.00	20.00 *****
SAT2 -	EN DESACUERDO	14	40.00	40.00 *****
SAT3 -	NI DE ACUE NI EN DES	8	22.86	22.86 *****
SAT4 -	DE ACUERDO	5	14.29	14.29 *****
SAT5 -	TOTALMENTE DE ACUER	1	2.86	2.86 **
	OVERALL	35	100.00	100.00

31 .	¿EN SU INSTITUCIÓN GENERALMENTE SE CULTIVA UNA EDUCACIÓN EN			
VAL1 -	TOTALMENTE EN DESAC	3	8.57	8.57 ****
VAL2 -	EN DESACUERDO	15	42.86	42.86 *****
VAL3 -	NI DE ACUE NI EN DES	11	31.43	31.43 *****
VAL4 -	DE ACUERDO	5	14.29	14.29 *****
VAL5 -	TOTALMENTE DE ACUER	1	2.86	2.86 **
	OVERALL	35	100.00	100.00

32 .	¿ESTÁ DE ACUERDO CON LA ACTITUD DE LOS USUARIOS QUE FRECUEN			
ACT1 -	TOTALMENTE EN DESAC	1	2.86	2.86 **
ACT2 -	EN DESACUERDO	9	25.71	25.71 *****
ACT3 -	NI DE ACUE NI EN DES	16	45.71	45.71 *****
ACT4 -	DE ACUERDO	9	25.71	25.71 *****
ACT5 -	TOTALMENTE DE ACUER	0	0.00	0.00 *
	OVERALL	35	100.00	100.00

*La con respecto a la **gestión administrativa**, el 40% de los entrevistados opina que está en desacuerdo con el sistema de recompensas y equidad por hacer bien su trabajo y el 31.4% está en total desacuerdo y en forma conjunta representan el 71.4% de trabajadores que está descontento con el sistema de recompensas y equidad, por otro lado, del 60% de los entrevistados, el 22.9% no está de acuerdo ni en desacuerdo con la delegación de responsabilidades y la autonomía que les dan para tomar decisiones, el 31.4% está de acuerdo y el 5.7% de entrevistados está totalmente de acuerdo con la política de delegación de responsabilidades y autonomía para la toma de decisiones en su trabajo.*

Los entrevistados opinaron con respecto a si existe en la institución un sentimiento general de camaradería y vocación de servicios, del 62.9% que se entrevistaron, el 34.3% opina que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 22.9% manifiesta que está de acuerdo y el 5.7% está totalmente de acuerdo que existe entre los trabajadores un sentimiento de camaradería y vocación de servicio, análogamente, se tiene que del 74.3% de entrevistados, el 54.3% está de acuerdo que el trabajador tiene un sentimiento de pertenencia con su Institución y el 20% está totalmente de acuerdo con el sentido de pertenencia. Con respecto a si dispone de información necesaria en calidad y cantidad para desempeñarse en su trabajo, del 68.5% de entrevistados el 31.4% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 31.4% manifiesta que está de acuerdo y el 5.7% está totalmente de acuerdo que dispone de información de calidad y cantidad

para hacer su trabajo.

El 60% de los entrevistados afirman que están de acuerdo mayoritariamente y totalmente de acuerdo que existe una buena comunicación interpersonal con los directivos, además se tiene que del 74.3% de entrevistados, el 37.1% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con que existen barreras que obstaculizan la buena comunicación, el 28.6% está de acuerdo y el 8.6% está totalmente de acuerdo que existen barreras que obstaculizan la buena comunicación. Con respecto al ambiente de trabajo, del 62.9% de los entrevistados, un 28.6% opina que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo que hay un buen ambiente de trabajo, el otro 28.6% está de acuerdo y solo un 5.7% está totalmente de acuerdo que hay un buen ambiente de trabajo en la Institución; con respecto a si existe satisfacción en el trabajo, jornada de trabajo, motivación en el trabajo y el reconocimiento por parte de su jefe inmediato, un 20% opina que está en total desacuerdo y el 40% está en desacuerdo en los aspectos motivacionales que se manejan en la institución. En el aspecto referente a su institución generalmente cultiva una educación en valores, el 8.6% está en total desacuerdo y el 42.9% en desacuerdo, que conjuntamente representan el 51.4% que opinan desfavorable en la práctica de valores, así mismo, se tiene que el 45.7% opina que es indiferente ante la actitud de los usuarios que realizan tramites en la Institución y el 25.7% opina que está de acuerdo con la actitud de los usuarios. (Tablas del 21 a 32)

TABLA 33 – 45 POTENCIAL HUMANO

33 . MI CONTRIBUCIÓN JUEGA UN PAPEL IMPORTANTE EN EL ÉXITO DE LA				
MTI1 - TOTALMENTE EN DESAC	1	2.86	2.86	**
MTI2 - EN DESACUERDO	0	0.00	0.00	*
MTI3 - NI DE ACUE NI EN DES	3	8.57	8.57	****
MTI4 - DE ACUERDO	22	62.86	62.86	*****
MTI5 - TOTALMENTE DE ACUER	9	25.71	25.71	*****
OVERALL	35	100.00	100.00	
34 . LA LABOR QUE DESEMPEÑO ES VALORADA POR TODOS LOS AGENTES EDU				
MVA1 - TOTALMENTE EN DESAC	2	5.71	5.71	***
MVA2 - EN DESACUERDO	12	34.29	34.29	*****
MVA3 - NI DE ACUE NI EN DES	12	34.29	34.29	*****
MVA4 - DE ACUERDO	7	20.00	20.00	*****
MVA5 - TOTALMENTE DE ACUER	2	5.71	5.71	***
OVERALL	35	100.00	100.00	
35 . NUESTROS DIRECTIVOS CONTRIBUYEN A CREAR CONDICIONES ADECUADA				
LID1 - TOTALMENTE EN DESAC	5	14.29	14.29	*****
LID2 - EN DESACUERDO	13	37.14	37.14	*****
LID3 - NI DE ACUE NI EN DES	10	28.57	28.57	*****
LID4 - DE ACUERDO	6	17.14	17.14	*****
LID5 - TOTALMENTE DE ACUER	1	2.86	2.86	**
OVERALL	35	100.00	100.00	

36 . MI JEFE INMEDIATO SUPERIOR SE PREOCUPA POR CREAR UN AMBIENTE				
LIR1 - TOTALMENTE EN DESAC	3	8.57	8.57	****
LIR2 - EN DESACUERDO	12	34.29	34.29	*****
LIR3 - NI DE ACUE NI EN DES	6	17.14	17.14	*****
LIR4 - DE ACUERDO	11	31.43	31.43	*****
LIR5 - TOTALMENTE DE ACUER	3	8.57	8.57	****
OVERALL	35	100.00	100.00	

37 . LOS ESFUERZOS DE LOS DIRECTIVOS SE ENCAMINAN AL LOGRO DE OBJ				
LIA1 - TOTALMENTE EN DESAC	4	11.43	11.43	*****
LIA2 - EN DESACUERDO	11	31.43	31.43	*****
LIA3 - NI DE ACUE NI EN DES	12	34.29	34.29	*****
LIA4 - DE ACUERDO	6	17.14	17.14	*****
LIA5 - TOTALMENTE DE ACUER	2	5.71	5.71	***
OVERALL	35	100.00	100.00	

38 . MI JEFE INMEDIATO SUPERIOR SE REÚNE REGULARMENTE CON LOS DOC				
LIZ1 - TOTALMENTE EN DESAC	6	17.14	17.14	*****
LIZ2 - EN DESACUERDO	7	20.00	20.00	*****
LIZ3 - NI DE ACUE NI EN DES	14	40.00	40.00	*****
LIZ3 - DE ACUERDO	7	20.00	20.00	*****
LIZ4 - TOTALMENTE DE ACUER	1	2.86	2.86	**
OVERALL	35	100.00	100.00	

39 . LAS DECISIONES SE TOMAN EN EL NIVEL QUE DEBE TOMARSE				
TOM1 - TOTALMENTE EN DESAC	3	8.57	8.57	****
TOM2 - EN DESACUERDO	8	22.86	22.86	*****
TOM3 - NI DE ACUE NI EN DES	9	25.71	25.71	*****
TOM4 - DE ACUERDO	12	34.29	34.29	*****
TOM5 - TOTALMENTE DE ACUER	3	8.57	8.57	****
OVERALL	35	100.00	100.00	

40 . MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO TOMAN INICIATIVAS PARA LA SOLUCIÓN				
TOD1 - TOTALMENTE EN DESAC	4	11.43	11.43	*****
TOD2 - EN DESACUERDO	6	17.14	17.14	*****
TOD3 - NI DE ACUE NI EN DES	7	20.00	20.00	*****
TOD4 - DE ACUERDO	13	37.14	37.14	*****
TOD5 - TOTALMENTE DE ACUER	5	14.29	14.29	*****
OVERALL	35	100.00	100.00	

41 . MI JEFE INMEDIATO SUPERIOR TRATA DE OBTENER INFORMACIÓN ANT				
TOJ1 - TOTALMENTE EN DESAC	5	14.29	14.29	*****
TOJ2 - EN DESACUERDO	6	17.14	17.14	*****
TOJ3 - NI DE ACUE NI EN DES	6	17.14	17.14	*****
TOJ4 - DE ACUERDO	15	42.86	42.86	*****
TOJ5 - TOTALMENTE DE ACUER	3	8.57	8.57	****
OVERALL	35	100.00	100.00	

42 . ME INTERESA EL DESARROLLO DE MI INSTITUCIÓN				
IID1 - TOTALMENTE EN DESAC	2	5.71	5.71	***
IID2 - EN DESACUERDO	0	0.00	0.00	*
IID3 - NI DE ACUE NI EN DES	0	0.00	0.00	*
IID4 - DE ACUERDO	18	51.43	51.43	*****
IID5 - TOTALMENTE DE ACUER	15	42.86	42.86	*****
OVERALL	35	100.00	100.00	

43 . MI TRABAJO CONTRIBUYE DIRECTAMENTE AL ALCANCE DE LOS OBJETIV				
ITR1 - TOTALMENTE EN DESAC	0	0.00	0.00	*
ITR2 - EN DESACUERDO	2	5.71	5.71	***
ITR3 - NI DE ACUE NI EN DES	4	11.43	11.43	*****
ITR4 - DE ACUERDO	24	68.57	68.57	*****
ITR5 - TOTALMENTE DE ACUER	5	14.29	14.29	*****
OVERALL	35	100.00	100.00	

44 . ME SIENTO A GUSTO DE FORMAR PARTE DE LA INSTITUCIÓN				
IAG1 - TOTALMENTE EN DESAC	2	5.71	5.71	***
IAG1 - EN DESACUERDO	2	5.71	5.71	***
IAG3 - NI DE ACUE NI EN DES	2	5.71	5.71	***
IAG4 - DE ACUERDO	12	34.29	34.29	*****
IAG5 - TOTALMENTE DE ACUER	17	48.57	48.57	*****
OVERALL	35	100.00	100.00	

45 . LAS TAREAS QUE DESEMPEÑO CORRESPONDEN A MI FUNCIÓN				
ITA1 - TOTALMENTE EN DESAC	0	0.00	0.00	*
ITA2 - EN DESACUERDO	4	11.43	11.43	*****
ITA3 - NI DE ACUE NI EN DES	3	8.57	8.57	****
ITA4 - DE ACUERDO	19	54.29	54.29	*****
ITA5 - TOTALMENTE DE ACUER	9	25.71	25.71	*****
OVERALL	35	100.00	100.00	

En el aspecto de la **gestión del potencial humano**, el 62.9% está de acuerdo que su contribución juega un papel importante en el éxito de la institución y el 25.7% está totalmente de acuerdo que su contribución es importante, así mismo, del 60% de entrevistados el 34.3% es indiferente a la labor que desempeña si es valorada por todos los agentes educativos, el 20% está de acuerdo y el 5.7% está totalmente de acuerdo que su labor es valorada por los agentes educativos. Por otro lado, el 14.3% está en total desacuerdo que directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi institución y el 37.1% está en desacuerdo que los directivos contribuyan al progreso, estos conjuntamente representan el 51.4% que opinan en forma desfavorable al desarrollo de la institución. Con respecto a mi jefe inmediato superior se preocupa por crear un ambiente laboral agradable, el 17.1% es indiferente a esta afirmación, el 31.4% está de acuerdo y el 8.6% está totalmente de acuerdo que su jefe se preocupa por promover un ambiente laboral apropiado.

El 34.3% de los entrevistados son indiferentes a los esfuerzos de los directivos por encaminan las actividades al logro de objetivos de la institución, el 17.1% está de acuerdo y el 5.7% de los entrevistados opinan que están totalmente de acuerdo con los esfuerzos de los directivos por encaminan las actividades al logro de objetivos de la institución, estos en forma conjunta representan el 57.1% de los entrevistados que opinan favorablemente a los esfuerzos de los directivos por lograr los objetivos de la Institución. Similarmente el 40% de los entrevistados opinan que son indiferentes a si su jefe inmediato superior se reúne regularmente con los docentes para coordinar aspectos de trabajo, el 20% opina que está de acuerdo y el 2.9% afirma que está totalmente de acuerdo que su jefe inmediato promueve el trabajo en forma coordinada con los demás trabajadores; análogamente se tiene que el 25.7% es indiferente a las decisiones se toman en el nivel que debe tomarse , el 34.3% de los entrevistados están de acuerdo y el 8.6% afirma que está totalmente de acuerdo con el nivel en que se toma decisiones; análogamente se tiene que el 20% opina que es indiferente a si sus compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas, el 37.1% afirma que está de acuerdo y el 14.3% manifiesta que está totalmente de acuerdo con las iniciativas de sus compañeros de trabajo para solucionar problemas de la

Institución. Similarmente se tiene que el 17.1% es indiferente a si su Jefe inmediato superior trata de obtener información antes de tomar una decisión, el 42.9% afirma que está de acuerdo y el 8.6% manifiesta que está totalmente de acuerdo con la forma de tomar decisiones de su Jefe inmediato superior. Por otro lado, el 51.4% de los entrevistados afirma que está de acuerdo o que le interesa el desarrollo de la Institución donde trabaja y el 42.9% está totalmente de acuerdo con su interés en el desarrollo de la Institución donde labora, así mismo, se tiene que el 68.6% de los entrevistados está de acuerdo que su trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de su institución y el 14.3% opina que está totalmente de acuerdo que su trabajo contribuye directamente al logro de los objetivos de la institución. Por otro lado, se tiene del 82.9% de los entrevistados un 34.3% opina que está de acuerdo que se siente a gusto de formar parte de la institución y el 48.6 % afirma que está totalmente de acuerdo que se siente parte de la institución donde labora. El 54.3% de los entrevistados está de acuerdo que las tareas que desempeña corresponden a su función y el 25.7% manifiesta que está totalmente de acuerdo que las tareas que desarrolla en su trabajo corresponden a su función. (Tablas del 33 al 45).

TABLA 46 – 62 DISEÑO ORGANIZACIONAL

46 . EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN ENTRE MIS COMPAÑEROS DE TRABAJ				
CCB1 - TOTALMENTE EN DESAC	1	2.86	2.86	**
CCB2 - EN DESACUERDO	3	8.57	8.57	****
CCB3 - NI DE ACUE NI EN DES	4	11.43	11.43	*****
CCB4 - DE ACUERDO	23	65.71	65.71	*****
CCB5 - TOTALMENTE DE ACUER	4	11.43	11.43	*****
OVERALL	35	100.00	100.00	

47 . MI JEFE INMEDIATO SUPERIOR ME COMUNICA SI ESTOY REALIZANDO B				
CCS1 - TOTALMENTE EN DESAC	3	8.57	8.57	****
CCS2 - EN DESACUERDO	6	17.14	17.14	*****
CCS3 - NI DE ACUE NI EN DES	10	28.57	28.57	*****
CCS4 - DE ACUERDO	12	34.29	34.29	*****
CCS5 - TOTALMENTE DE ACUER	4	11.43	11.43	*****
OVERALL	35	100.00	100.00	

48 . LA INFORMACIÓN DE INTERÉS PARA TODOS LLEGA DE MANERA OPORTUN				
CCI1 - TOTALMENTE EN DESAC	2	5.71	5.71	***
CCI2 - EN DESACUERDO	15	42.86	42.86	*****
CCI3 - NI DE ACUE NI EN DES	10	28.57	28.57	*****
CCI4 - DE ACUERDO	6	17.14	17.14	*****
CCI5 - TOTALMENTE DE ACUER	2	5.71	5.71	***
OVERALL	35	100.00	100.00	

49 . PRESTO ATENCIÓN A LOS COMUNICADOS QUE EMITEN MIS SUPERIORES				
CCP1 - TOTALMENTE EN DESAC	0	0.00	0.00	*
CCP2 - EN DESACUERDO	1	2.86	2.86	**
CCP3 - NI DE ACUE NI EN DES	2	5.71	5.71	***
CCP4 - DE ACUERDO	27	77.14	77.14	*****
CCP5 - TOTALMENTE DE ACUER	5	14.29	14.29	*****
OVERALL	35	100.00	100.00	

50 . LOS TRÁMITES QUE SE UTILIZAN EN MI ESTABLECIMIENTO SON SIMPL				
ESU1 - TOTALMENTE EN DESAC	3	8.57	8.57	****
ESU2 - EN DESACUERDO	11	31.43	31.43	*****

ESU3 - NI DE ACUE NI EN DES	11	31.43	31.43	*****
ESU4 - DE ACUERDO	8	22.86	22.86	*****
ESU5 - TOTALMENTE DE ACUER	2	5.71	5.71	***
OVERALL	35	100.00	100.00	

51 . EXISTEN FORMAS O MÉTODOS PARA EVALUAR LA CALIDAD DE ATENCIÓN				
ESM1 - TOTALMENTE EN DESAC	3	8.57	8.57	****
ESM2 - EN DESACUERDO	8	22.86	22.86	*****
ESM3 - NI DE ACUE NI EN DES	9	25.71	25.71	*****
ESM4 - DE ACUERDO	12	34.29	34.29	*****
ESM5 - TOTALMENTE DE ACUER	3	8.57	8.57	****
OVERALL	35	100.00	100.00	

52 . EL JEFE O DIRECTOR SUPERVISA CONSTANTEMENTE AL PERSONAL				
EDS1 - TOTALMENTE EN DESAC	1	2.86	2.86	**
EDS2 - EN DESACUERDO	12	34.29	34.29	*****
EDS3 - NI DE ACUE NI EN DES	10	28.57	28.57	*****
EDS4 - DE ACUERDO	11	31.43	31.43	*****
EDS5 - TOTALMENTE DE ACUER	1	2.86	2.86	**
OVERALL	35	100.00	100.00	

53 . LAS NORMAS Y REGLAS DE MI INSTITUCIÓN SON CLARAS Y FACILITAN				
EDN1 - TOTALMENTE EN DESAC	3	8.57	8.57	****
EDN2 - EN DESACUERDO	11	31.43	31.43	*****
EDN3 - NI DE ACUE NI EN DES	15	42.86	42.86	*****
EDN4 - DE ACUERDO	6	17.14	17.14	*****
EDN5 - TOTALMENTE DE ACUER	0	0.00	0.00	*
OVERALL	35	100.00	100.00	

54 . SE ME PERMITE SER CREATIVO E INNOVADOR EN LAS SOLUCIONES DE				
ICR1 - TOTALMENTE EN DESAC	1	2.86	2.86	**
ICR2 - EN DESACUERDO	5	14.29	14.29	*****
ICR3 - NI DE ACUE NI EN DES	13	37.14	37.14	*****
ICR4 - DE ACUERDO	13	37.14	37.14	*****
ICR5 - TOTALMENTE DE ACUER	3	8.57	8.57	****
OVERALL	35	100.00	100.00	

55 . EXISTE SANA COMPETENCIA ENTRE MIS COMPAÑEROS				
ISC1 - TOTALMENTE EN DESAC	1	2.86	2.86	**
ISC2 - EN DESACUERDO	12	34.29	34.29	*****
ISC3 - NI DE ACUE NI EN DES	9	25.71	25.71	*****
ISC4 - DE ACUERDO	11	31.43	31.43	*****
ISC5 - TOTALMENTE DE ACUER	2	5.71	5.71	***
OVERALL	35	100.00	100.00	

56 . LA INNOVACIÓN ES CARACTERÍSTICA DE NUESTRA ORGANIZACIÓN				
ICT1 - TOTALMENTE EN DESAC	3	8.57	8.57	****
ICT2 - EN DESACUERDO	13	37.14	37.14	*****
ICT3 - NI DE ACUE NI EN DES	12	34.29	34.29	*****
ICT4 - DE ACUERDO	5	14.29	14.29	*****
ICT5 - TOTALMENTE DE ACUER	2	5.71	5.71	***
OVERALL	35	100.00	100.00	

57 . MI INSTITUCIÓN ES FLEXIBLE Y SE ADAPTA BIEN A LOS CAMBIOS				
IIF1 - TOTALMENTE EN DESAC	4	11.43	11.43	*****
IIF2 - EN DESACUERDO	11	31.43	31.43	*****
IIF3 - NI DE ACUE NI EN DES	15	42.86	42.86	*****
IIF4 - DE ACUERDO	5	14.29	14.29	*****
IIF5 - TOTALMENTE DE ACUER	0	0.00	0.00	*
OVERALL	35	100.00	100.00	

58 . CONSIDERO QUE EL TRABAJO QUE REALIZAN LOS DIRECTIVOS PARA MA				
CTR1 - TOTALMENTE EN DESAC	3	8.57	8.57	****
CTR2 - EN DESACUERDO	11	31.43	31.43	*****
CTR3 - NI DE ACUE NI EN DES	14	40.00	40.00	*****
CTR4 - DE ACUERDO	6	17.14	17.14	*****
CTR5 - TOTALMENTE DE ACUER	1	2.86	2.86	**
OVERALL	35	100.00	100.00	

59 . LAS REUNIONES DE COORDINACIÓN CON LOS MIEMBROS DE OTRAS ÁREA				
CMI1 - TOTALMENTE EN DESAC	4	11.43	11.43	*****
CMI2 - EN DESACUERDO	10	28.57	28.57	*****
CMI3 - NI DE ACUE NI EN DES	15	42.86	42.86	*****
CMI4 - DE ACUERDO	6	17.14	17.14	*****
CMI5 - TOTALMENTE DE ACUER	0	0.00	0.00	*
OVERALL	35	100.00	100.00	

60 . LAS OTRAS ÁREAS O SERVICIOS ME AYUDAN CUANDO LAS NECESITO				
CPC1 - TOTALMENTE EN DESAC	1	2.86	2.86	**
CPC2 - EN DESACUERDO	11	31.43	31.43	*****
CPC3 - NI DE ACUE NI EN DES	12	34.29	34.29	*****
CPC4 - DE ACUERDO	10	28.57	28.57	*****
CPC5 - TOTALMENTE DE ACUER	1	2.86	2.86	**
OVERALL	35	100.00	100.00	

61 .	PUEDO CONTAR CON MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO CUANDO LOS NECESI.				
CMR1 -	TOTALMENTE EN DESAC	1	2.86	2.86	**
CMR2 -	EN DESACUERDO	6	17.14	17.14	*****
CMR3 -	NI DE ACUE NI EN DES	11	31.43	31.43	*****
CMR4 -	DE ACUERDO	16	45.71	45.71	*****
CMR5 -	TOTALMENTE DE ACUER	1	2.86	2.86	**
	OVERALL	35	100.00	100.00	

62 .	MANTENGO BUENAS RELACIONES CON LOS MIEMBROS DE MI GRUPO DE T				
CMB1 -	TOTALMENTE EN DESAC	0	0.00	0.00	*
CMB2 -	EN DESACUERDO	3	8.57	8.57	****
CMB3 -	NI DE ACUE NI EN DES	6	17.14	17.14	*****
CMB4 -	DE ACUERDO	22	62.86	62.86	*****
CMB5 -	TOTALMENTE DE ACUER	4	11.43	11.43	*****
	OVERALL	35	100.00	100.00	

En el aspecto de **diseño organizacional**, los entrevistados en un 65.7% afirman que están de acuerdo que existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo; en la categoría mi jefe inmediato superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo, del 74.3% de los entrevistados el 28.6% es indiferente si su jefe inmediato superior le comunica si está haciendo bien o mal su trabajo, el 34.3% está de acuerdo con la comunicación de su jefe observando su trabajo y el 11.4% opina que está totalmente de acuerdo con la comunicación que hace su jefe observando si está realizando bien o mal su trabajo. Con respecto a si la información de interés llega para todos de manera oportuna y a su persona también, del 51.4% de los entrevistados, un 28.6% es indiferente a la forma como se comparte la información para realizar su trabajo, el 17.1% afirma que está de acuerdo con el sistema de información y el 5.7% afirma que está totalmente de acuerdo con que la información de interés llega para todos de manera oportuna y a su persona, análogamente, se tiene que un 77.1% está de acuerdo que es importante prestar atención a los comunicados que emiten sus superiores; así mismo, se tiene que del 60% de los entrevistados, un 31.4% son indiferentes al afirmar si los trámites que se realizan en su establecimiento, son simples y fáciles de atender, el 22.9% opinan que están de acuerdo los tramites son simples y fáciles de atender y el 5.7% afirma que están totalmente de acuerdo que los tramites que se realizan en su establecimiento son simple y fáciles de atender . Con respecto a si existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi trabajo, del 68.6% de los entrevistados un 25.7% se muestra indiferente a analizar si existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en su trabajo, el 34.3% opina que está de acuerdo con que existen formas para evaluar la calidad de atención y el 8.6% afirma que está totalmente

de acuerdo con la existencia de métodos para evaluar la calidad de atención en su trabajo. De la Categoría el jefe o director supervisa constantemente al personal, del 62.9% de los entrevistados, un 28.6% opina en forma indiferente a si el jefe o director supervisa constantemente al personal, el 31.4% afirma que está de acuerdo con que el jefe o director supervisa constantemente al personal y un 2.9% está totalmente de acuerdo que los jefes supervisan en forma permanente al personal.

Del 60% de los entrevistados, un 42.9% afirma no está de acuerdo ni en desacuerdo que las normas y reglas de su institución son claras y facilitan mi trabajo y el 17.1% afirma que está de acuerdo que las normas de su institución son claras y facilitan su trabajo. Con respecto a la categoría se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales, del 82.8% de los entrevistados un 37.1% afirma que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo en si se le permite ser creativo e innovador y el 37.1% opina que está de acuerdo que si se le permite ser creativo e innovador y el 8.6% afirma que está totalmente de acuerdo en que si se le permite ser creativo e innovador en la solución de problemas laborales. Del 62.8% de los entrevistados, un 25.7% no está de acuerdo ni en desacuerdo si existe una sana competencia entre sus compañeros, el 31.4% afirma que está de acuerdo que existe una sana competencia entre sus compañeros y un 5.7% opina que está totalmente de acuerdo que existe sana competencia.

Del 54.3% de los entrevistados, un 34.3% opina que no está de acuerdo ni en desacuerdo que la innovación sea una característica de la Institución, el 14.3% manifiesta que está de acuerdo con la afirmación en análisis y el 5.7% opina que está totalmente de acuerdo que la innovación es una característica de la Institución. Similarmente se tiene que el 42.9% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación que su institución es flexible y se adapta bien a los cambios y el 14.3% afirma que está totalmente de acuerdo la institución donde labora es flexible y se adapta a los cambios.

Del 60% de entrevistados que opinó con respecto a si considera que el trabajo

que realizan los directivos para manejar conflictos es bueno, un 40% afirma que esta no está de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación en cuestión, el 17.1% afirma que está de acuerdo que el trabajo de los directivos para manejar conflictos es bueno y un 2.9% opina que está totalmente de acuerdo que los directivos manejan bien los conflictos. Análogamente se tiene que del 60% de los entrevistados un 42.9% afirma que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con que las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes y un 17.1% afirma que está de acuerdo que las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.

Del 65.7% de los entrevistados, un 34.3% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación de que las otras áreas o servicios ayudan cuando los necesitan, un 28.6% afirma que está de acuerdo que las otras áreas si ayudan y solo un 2.9% de los entrevistados está totalmente de acuerdo que las otras áreas si ayudan cuando los necesitan. De forma similar, del 80% de entrevistados un 31.4% afirma que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación que puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita, un 45.7% opina que está de acuerdo que puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita y el 2.9% manifiesta que está totalmente de acuerdo que puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita; igualmente, un 62.9% de los entrevistados está de acuerdo que mantiene buenas relaciones con los miembros de su grupo de trabajo. (Tablas del 46 al 62)

TABLA 63 – 68 CULTURA ORGANIZACIONAL

63 . RECIBO BUEN TRATO EN MI TRABAJO				
REC1 - TOTALMENTE EN DESAC	0	0.00	0.00	*
REC2 - EN DESACUERDO	7	20.00	20.00	*****
REC3 - NI DE ACUE NI EN DES	9	25.71	25.71	*****
REC4 - DE ACUERDO	15	42.86	42.86	*****
REC5 - TOTALMENTE DE ACUER	4	11.43	11.43	*****
OVERALL	35	100.00	100.00	
64 . EN MI TRABAJO RECONOCEN HABITUALMENTE LA BUENA LABOR REALIZA				
RHU1 - TOTALMENTE EN DESAC	3	8.57	8.57	****
RHU2 - EN DESACUERDO	12	34.29	34.29	*****
RHU3 - NI DE ACUE NI EN DES	10	28.57	28.57	*****
RHU4 - DE ACUERDO	7	20.00	20.00	*****
RHU5 - TOTALMENTE DE ACUER	3	8.57	8.57	****
OVERALL	35	100.00	100.00	
65 . LOS BENEFICIOS QUE ME OFRECEN EN MI TRABAJO SON LOS ADECUADO				
RCB1 - TOTALMENTE EN DESAC	4	11.43	11.43	*****
RCB2 - EN DESACUERDO	18	51.43	51.43	*****
RCB3 - NI DE ACUE NI EN DES	6	17.14	17.14	*****
RCB4 - DE ACUERDO	5	14.29	14.29	*****
RCB5 - TOTALMENTE DE ACUER	2	5.71	5.71	***
OVERALL	35	100.00	100.00	

66 . EXISTE UN AMBIENTE ORGANIZADO EN MI TRABAJO				
COT1 - TOTALMENTE EN DESAC	2	5.71	5.71	***
COT2 - EN DESACUERDO	9	25.71	25.71	*****
COT3 - NI DE ACUE NI EN DES	15	42.86	42.86	*****
COT4 - DE ACUERDO	6	17.14	17.14	*****
COT5 - TOTALMENTE DE ACUER	3	8.57	8.57	****
OVERALL	35	100.00	100.00	

67 . EN TÉRMINOS GENERALES, ME SIENTO SATISFECHO CON MI AMBIENTE				
COG1 - TOTALMENTE EN DESAC	1	2.86	2.86	**
COG2 - EN DESACUERDO	6	17.14	17.14	*****
COG3 - NI DE ACUE NI EN DES	13	37.14	37.14	*****
COG4 - DE ACUERDO	12	34.29	34.29	*****
COG5 - TOTALMENTE DE ACUER	3	8.57	8.57	****
OVERALL	35	100.00	100.00	

68 . CONSIDERO QUE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE MI ÁREA ME PERMITE T				
COD1 - TOTALMENTE EN DESAC	1	2.86	2.86	**
COD2 - EN DESACUERDO	8	22.86	22.86	*****
COD3 - NI DE ACUE NI EN DES	6	17.14	17.14	*****
COD4 - DE ACUERDO	17	48.57	48.57	*****
COD5 - TOTALMENTE DE ACUER	3	8.57	8.57	****
OVERALL	35	100.00	100.00	

En el aspecto de **cultura organizacional** se tiene el 42.9% de los entrevistados está de acuerdo que recibe buen trato en su centro laboral y el 11.4% opina que está totalmente de acuerdo que recibe buen trato en su centro laboral. Análogamente se tiene que del 57.1% de los entrevistados, un 28.6 % de los entrevistados no está ni de acuerdo ni en desacuerdo que en su trabajo reconocen habitualmente la buena labor realizada, el 20% está de acuerdo con la afirmación en cuestión y el 8.6% manifiesta que está totalmente de acuerdo que en su trabajo reconocen habitualmente la buena labor que realiza; similarmente se tiene que un 51.4% de los entrevistados está en desacuerdo con la afirmación que los beneficios que le ofrecen en su trabajo son los adecuados. Por otro lado se tiene que el 42.9% de los entrevistados opina que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación que existe un ambiente organizado en mi trabajo y solo un 17.1% y 8.6% están de acuerdo o totalmente de acuerdo respectivamente con que existe un ambiente organizado en el centro de trabajo. Del 80% de entrevistados, un 37.1% opina que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación que en términos generales, se siente satisfecho con su ambiente de trabajo, un 34.3% está de acuerdo con la afirmación en cuestión y 8.6% manifiesta que está totalmente de acuerdo que se siente satisfecho con su ambiente de trabajo; así mismo se tiene que el 48.6% de los entrevistados está de acuerdo que la distribución física de su área, le permite trabajar cómodamente (tablas del 63 al 68)

En la segunda parte del análisis de resultados se tiene la descripción de las correlaciones de Rho de Spearman cuyo coeficiente oscila de -1 a 1 ($-1 < \rho_{xy} < +1$), para cuya interpretación clásica se utiliza los rangos siguientes para las correlaciones positivas: $[0.00 - 0.20 >$ correlación muy baja, $[0.20 - 0.40 >$ correlación baja, $[0.40 - 0.60 >$ correlación moderada, $[.60 - 0.80 >$ Correlación alta y $[0.80 - 1.0 >$ correlación muy alta, de forma similar se aplica para las correlaciones negativas.

Con los resultados se pretende probar las hipótesis
$$\begin{cases} H_0 : \rho_{xy} = 0 \\ H_1 : \rho_{xy} \neq 0 \end{cases}$$

Se pretende probar cuál de las hipótesis se cumple, H_0 : El potencial humano es independiente de la gestión estratégica de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, frente a la hipótesis H_1 : Existe algún tipo de relación entre el potencial humano y la gestión estratégica de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

TABLA 69 CORRELACIÓN RHO DE SPEARMAN: POTENCIAL HUMANO Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

GESTIÓN ESTRATÉGICA

POTENCIAL HUMANO

Rho de Spearman		¿ESTÁ DE ACUERDO CON LA VISIÓN, MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN?	¿ESTÁ DE ACUERDO EN LA FORMA COMO SE FORMULAN LOS OBJETIVOS Y METAS DE SU INSTITUCIÓN?	¿ENCUENTRA ACEPTABLES LAS ESTRATEGIAS Y POLITICAS FORMULADAS?	¿LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS DE LA INSTITUCIÓN SON ADECUADOS?	¿CONCUERDA CON EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN SU INSTITUCIÓN?	¿ESTÁ DE ACUERDO COMO ESTÁ ESTRUCTURADO EL SISTEMA HIERARQUICO DE SU INSTITUCIÓN?
¿MI CONTRIBUCIÓN JUEGA UN PAPEL IMPORTANTE EN EL ÉXITO DE LA INSTITUCIÓN?	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	-.146 .403 35	-.139 .425 35	-.081 .642 35	-.225 .194 35	-.254 .140 35	-.326 .056 35
¿LA LABOR QUE DESEMPEÑO VALORADA POR TODOS LOS AGENTES NUESTROS DIRECTIVOS CONTRIBUYEN A CREAR BUENAS CONDICIONES?	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.253 .142 35	.241 .164 35	.054 .756 35	.143 .414 35	.053 .760 35	-.007 .668 35
¿MI JEFE INMEDIATO SUPERIOR SE PREOCUPA POR CREAR UN AMBIENTE LABORAL AGRADABLE?	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.313 .067 35	.665 .001 35	.349 .040 35	.254 .099 35	.260 .081 35	.093 .595 35
¿LOS ESFUERZOS DE LOS DIRECTIVOS SE ENCANAMAN AL LOGRO DE LA INSTITUCIÓN?	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.301 .079 35	.648 .000 35	.453 .006 35	.425 .011 35	.525 .001 35	.228 .186 35
¿MI JEFE INMEDIATO SUPERIOR SE REÚNE REGULARMENTE CON LOS DIRECTIVOS?	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.368 .030 35	.294 .087 35	.253 .142 35	.356 .036 35	.130 .457 35	.139 .425 35
¿LAS DECISIONES SE TOMAN EN EL NIVEL QUE DEBE TOMARSE?	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.370 .029 35	.328 .054 35	.355 .036 35	.154 .377 35	-.044 .801 35	.071 .667 35
¿MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO TOMAN INICIATIVA PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS?	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.068 .676 35	.003 .986 35	-.033 .851 35	-.225 .193 35	.060 .732 35	-.225 .193 35
¿MI JEFE INMEDIATO SUPERIOR TRATA DE OBTENER INFORMACIÓN DE LOS DIRECTIVOS?	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.213 .219 35	.468 .005 35	.070 .689 35	.063 .720 35	.001 .996 35	-.018 .820 35
¿ME INTERESA EL DESARROLLO DE MI INSTITUCIÓN?	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.077 .662 35	.059 .736 35	.075 .670 35	-.096 .582 35	-.297 .083 35	-.282 .101 35
¿MI TRABAJO CONTRIBUYE DIRECTAMENTE AL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN?	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.103 .654 35	-.147 .399 35	.065 .711 35	-.076 .683 35	-.298 .082 35	-.380 .024 35
¿ME SIENTO A GUSTO DE FORMAR PARTE DE LA INSTITUCIÓN?	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.080 .650 35	.401 .017 35	.181 .299 35	.117 .503 35	.011 .652 35	-.122 .488 35
¿LAS TAREAS QUE DESEMPEÑO CORRESPONDEN A MI FUNCIÓN?	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.320 .061 35	.419 .012 35	.130 .458 35	.144 .408 35	.108 .537 35	-.083 .635 35

Las correlaciones de Rho de Spearman calculadas para determinar el grado de asociación que existe entre las modalidades del Potencial Humano y las modalidades de la Gestión Estratégica, se determina que la modalidad de "Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi institución" de Potencial Humano se relaciona con "Esta de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos de su institución" de Gestión Estratégica presentan una correlación de Rho de Spearman de 0.555 con un 99% de confianza y 1% de significancia, indica que entre estas modalidades existe una relación directamente proporcional moderada, esto quiere decir que los directivos regularmente están de acuerdo a como se formulan los objetivos y metas de la institución; la modalidad "Mi jefe inmediato superior se preocupa por crear un ambiente laboral agradable" de Potencial Humano se asocia en forma directa con la modalidad "Esta de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos de su institución" de Gestión Estratégica, cuya correlación es 0.503

con un 99% de confianza, este par de modalidades asociadas presentan correlación moderada, **este comportamiento indica que los entrevistados observan que la forma como se formulan los objetivos y metas de la Institución se debe a la confianza que se tiene en el ambiente laboral creado por los directivos de la Institución;** con respecto a “Los esfuerzos de los directivos se encaminan al logro de objetivos de la institución” de Potencial Humano se relaciona en forma directa con las modalidades “Está de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución”, con la modalidad de “Encuentra aceptable las estrategias y políticas formuladas”, con “Los procesos y procedimientos internos de la institución son adecuados” y con la modalidad “Concuerda con el comportamiento organizacional en su institución” de Gestión Estratégica, cuyas correlaciones dos a dos, con una confianza del 99% son de 0.648 que expresa una correlación alta y las demás correlaciones de 0.453, 0.426 y 0.525 expresan correlaciones moderadas, analizando en forma conjunta con los resultados de las tablas de distribución de frecuencias citadas en la primera parte de los resultados, **se determina que regularmente los trabajadores entrevistados no están convencidos que los esfuerzos de los directivos se encaminen al logro de los objetivos de la Institución y acepten la forma como se formulan los objetivos y metas de la Institución, o acepten las estrategias y políticas de trabajo o con los procedimientos de gestión, esto se puede interpretar como que los esfuerzos de los directivos es común en el proceso de gestión estratégica de la institución.** Por otro lado se tiene que la modalidad “Mi jefe inmediato superior trata de obtener información antes de tomar una decisión” de Potencial Humano presenta relación moderada en forma positiva con la modalidad “Está de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución” de Gestión Estratégica, **lo que significa que esta relación para obtener información para formular los objetivos y metas de la Institución, es común que no se posibilite un diagnóstico previo de la realidad de la Institución para obtener indicadores que permitan formular los objetivos y metas.** Así mismo, se tiene que la modalidad “Las tareas que desempeño corresponden a mi función” de Potencial Humano se asocia en forma moderada con la modalidad “Está de acuerdo en la

forma como se formulan los objetivos y metas de su institución" cuya correlación es de 0.419, esto determina que los trabajadores entrevistados están conscientes de que el trabajo que realizan regularmente apunta a lograr los objetivos y metas de la Institución. (Tabla 69)

En este apartado se pretende probar cuál de las hipótesis se cumple, H_0 : El diseño organizacional es independiente de la Gestión académica de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, frente a la hipótesis H_1 : Existe algún tipo de relación entre el diseño organizacional y la Gestión académica de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

TABLA 70 CORRELACIÓN RHO DE SPEARMAN: DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN ACADÉMICA

Rho de Spearman		¿ESTA DE ACUERDO CON EL DISEÑO DE DIRECCIÓN QUE APLICA SU JEFE INMEDIATO SUPERIOR?	¿SU JEFE INMEDIATO PRACTICA EL TRABAJO EN EQUIPO?	¿PARTICIPA EN LA TOMA DE DECISIONES DE SU UNIDAD ADMINISTRATIVA?	¿LOS CRITERIOS DE RESECCION DEL PERSONAL SE BASAN EN LA CAPACIDAD Y EL DESEMPEÑO?	¿ESTA DE ACUERDO COMO SE VIENE UTILIZANDO LAS REGLAS DE CONTROL DE PERSONAL?	¿SU INSTITUCIÓN VIENE FORTALECIENDO SU POSICIÓN EN EL MERCADO EDUCATIVO?	¿CONSIDERA QUE TIENEN MUCHA PRENSIÓN EN EL TRABAJO QUE REALIZA?	¿TIENE DE ACUERDO CON EL DISEÑO DE LOS MEDIOS DE TRABAJO PARA DESARROLLAR SU TRABAJO?
DISEÑO ORGANIZACIONAL	EXISTE UNA BUENA COMUNICACION ENTRE MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.320 .061 35	.472 .004 35	.207 .234 35	.651** .000 35	-.166 .372 35	.168 .336 35	.081 .645 35
	MI JEFE INMEDIATO SUPERIOR ME COMUNICA BIEN	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.575** .000 35	.556** .001 35	.211 .224 35	.548** .001 35	-.085 .587 35	.048 .784 35	-.139 .427 35
	LA INFORMACION DE INTERES PARA TODOS LLEGA DE MANERA OPORTUNA A MI PERSONA	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.295 .066 35	.338 .047 35	.328 .054 35	.266 .138 35	-.169 .360 35	.052 .767 35	.323 .059 35
	ATENCION A LOS COMUNICADOS QUE EMITEN MIS SUPERIORES	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.128 .464 35	-.155 .375 35	.318 .063 35	.287 .121 35	-.304 .075 35	-.152 .363 35	-.002 .990 35
	LOS TRAMITES QUE SE UTILIZAN EN MI ESTABLECIMIENTO SON SIEMPRE FACILITAN	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	-.111 .524 35	-.199 .251 35	-.026 .890 35	-.048 .778 35	-.065 .709 35	-.154 .379 35	-.118 .510 35
	EXISTEN FORMAS COMODAS PARA EVALUAR LA CALIDAD DE ATENCION EN MI TRABAJO	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	-.049 .779 35	-.122 .487 35	-.004 .984 35	.123 .480 35	.134 .441 35	-.088 .617 35	-.050 .778 35
	EL JEFE DIRECTO SUPERVISA CONSTANTEMENTE AL PERSONAL	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.647** .001 35	.445** .007 35	.256 .135 35	.328 .054 35	-.018 .617 35	.021 .603 35	.041 .814 35
	LAS NORMAS Y REGLAS DE MI INSTITUCION SON CLARAS Y FACILITAN MI TRABAJO	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.089 .611 35	.091 .601 35	-.177 .309 35	.192 .268 35	.316 .065 35	.375 .026 35	-.227 .169 35
	SE PERMITE SER CREATIVO E INNOVADOR EN LAS SOLUCIONES DE LOS PROBLEMAS	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.209 .226 35	.164 .346 35	.281 .102 35	.195 .263 35	-.316 .065 35	.023 .686 35	-.033 .651 35
	EXISTE UNA BUENA COMUNICACION ENTRE MIS COMPAÑEROS	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.330 .053 35	.362 .033 35	.081 .643 35	.362 .032 35	.010 .954 35	.243 .159 35	.286 .085 35
	LA INNOVACION ES CARACTERISTICA DE NUESTRA ORGANIZACION	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.098 .575 35	.044 .801 35	.055 .753 35	.163 .381 35	.232 .180 35	.274 .111 35	.004 .983 35
	MI INSTITUCION ES FLEXIBLE Y SE ADAPTA BIEN A LOS CAMBIOS	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	-.343 .044 35	-.369 .029 35	-.003 .986 35	-.152 .362 35	.203 .243 35	.365 .031 35	-.030 .866 35
	CONSIDERO QUE EL TRABAJO QUE REALIZAN LOS DIRECTIVOS PARA MANEJAR LAS REUNIONES	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.095 .588 35	.136 .436 35	-.060 .734 35	.114 .516 35	.475** .004 35	.502** .002 35	-.022 .901 35
	LA COORDINACION CON LOS MIEMBROS DE MIS GRUPOS DE TRABAJO ME AYUDA CUANDO LA NECESITO	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.823 .155 35	.422 .121 35	.644 .158 35	.775 .231 35	.339 .306 35	.054 .069 35	.779 .082 35
	PUEDO CONTAR CON MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO CUANDO LOS NECESITO	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.153 .380 35	.242 .161 35	.093 .594 35	.075 .663 35	.007 .968 35	.217 .211 35	.009 .660 35
	ME GUSTAN LAS BUENAS RELACIONES CON LOS MIEMBROS DE MI GRUPO DE TRABAJO	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.087 .576 35	.167 .337 35	.369 .029 35	.278 .106 35	-.355** .036 35	-.175 .315 35	.089 .609 35

Las correlaciones de Rho de Spearman calculadas para determinar el grado de relación que existe entre el Diseño Organizacional y la Gestión Académica, con un 99% de confianza, se determina que la modalidad "Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo" de Diseño Organizacional se relaciona con las modalidades "Su jefe inmediato practica el trabajo en equipo" y "Los criterios de selección del personal se basan en la capacidad y el desempeño", estas relaciones dos a dos, presenta correlación de moderada positiva de 0.472 y correlación alta positiva de 0.651, **en forma conjunta esto significa que la comunicación es moderada entre los colegas de trabajo y con el jefe del centro de trabajo, así mismo, se tiene que los entrevistados aceptan que existe una comunicación apropiada entre los compañeros de trabajo y que su apreciación con respecto a los criterios de selección de personal son aceptables que se selecciona en base a la capacidad y desempeño.** Así mismo se tiene que la modalidad "Mi jefe inmediato superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo" de Diseño Organizacional se relaciona de forma moderada positiva con las modalidades de "Está de acuerdo con el estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior", con la modalidad de "Su jefe inmediato practica el trabajo en equipo" y la modalidad de "Los criterios de selección del personal se basan en la capacidad y el desempeño" de Gestión Académica, cuyas correlaciones dos a dos son: 0.575, 0.556 y 0.548, **estas relaciones indican que en forma normal los directivos comunican si sobre el trabajo de los empleados de la Institución y que aceptan el estilo de dirección, el trabajo en equipo y la forma como se selecciona el personal en la institución.** con respecto a la modalidad "El Jefe o director supervisa constantemente al personal" de Diseño Organizacional se relaciona en forma directa moderada con la modalidad "Está de acuerdo con el estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior", con la modalidad de "Su jefe inmediato practica el trabajo en equipo" cuyas correlaciones al 99% de confianza son de 0.547 y de 0.445, **estos resultados indican que los entrevistados están de acuerdo que los jefes supervisan constantemente al personal y que aceptan el estilo de dirección y el trabajo en equipo que promueven.** Análogamente se tiene que la relación entre la modalidad "Considero que el trabajo que realizan los

directivos para manejar conflictos es bueno” de Diseño Organizacional es moderada positiva con la modalidad “Su Institución viene posicionándose en el mercado educativo” cuya correlaciones de 0.502 con un 99% de confianza, **este resultado determina que los entrevistados no están de acuerdo con el manejo de conflictos que realizan los directivos, asimismo no están de acuerdo que la Institución no esté posicionada en el mercado educativo. En los demás relaciones dos a dos del diseño organizacional y gestión académica presenta correlaciones bajas, lo que está indicando que hace falta diseñar estrategias organizativas para activas la gestión académica. (Tabla N° 70)**

En este párrafo se pretende probar cuál de las hipótesis se cumple, H_0 : La cultura de la organización es independiente de la gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, frente a la hipótesis H_1 : Existe algún tipo de relación entre la cultura de la organización y la gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

TABLA 71 CORRELACIÓN RHO DE SPEARMAN: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN
CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Rho de Spearman		RECIBO BUEN TRATO EN MI TRABAJO	EN MI TRABAJO RECONOCEN HABITUALMENTE LA BUENA LABOR REALIZADA	LOS BENEFICIOS QUE ME OFRECEN EN MI TRABAJO SON LOS ADECUADOS	EXISTE UN AMBIENTE ORGANIZADO EN MI TRABAJO	EN TÉRMINOS GENERALES, ME SIENTO SATISFECHO CON MI AMBIENTE DE TRABAJO	CONSIDERO QUE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE MI ÁREA ME PERMITE TRABAJAR COMODAMENTE
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	¿ESTÁ DE ACUERDO CON EL SISTEMA DE RECOMENSAS Y EQUIDAD POR	.208	.341*	.457**	.292	.318	.225
		.230	.045	.006	.089	.062	.194
		35	35	35	35	35	35
	¿ESTÁ DE ACUERDO CON LA DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y LA	.080	.298	.105	.371*	.162	.412*
		.649	.082	.549	.028	.352	.014
		35	35	35	35	35	35
	¿EXISTE EN LA INSTITUCIÓN UN SENTIMIENTO GENERAL DE CAMARADERÍA Y	.110	.573**	.422*	.396*	.344*	.388*
		.530	.000	.012	.019	.043	.021
		35	35	35	35	35	35
	¿TIENE UN SENTIMIENTO DE PERTENENCIA CON SU ENTIDAD?	-.026	.209	.117	.173	.108	.128
		.881	.228	.502	.321	.537	.465
		35	35	35	35	35	35
	¿DISPONE DE INFORMACIÓN NECESARIA EN CALIDAD Y CANTIDAD PARA	-.137	.205	.121	.315	.104	.063
		.434	.237	.487	.066	.550	.719
		35	35	35	35	35	35
¿EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL CON SUS	.166	.325	.048	.464**	.340*	.340*	
	.341	.056	.783	.005	.046	.046	
	35	35	35	35	35	35	
¿EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL CON LOS	.375*	.448**	.197	.373*	.035	.215	
	.027	.007	.256	.027	.840	.214	
	35	35	35	35	35	35	
¿SE DAN BARRERAS QUE OBSTACULIZAN LA BUENA COMUNICACIÓN?	.389*	.358*	.026	.118	.088	.361*	
	.021	.035	.884	.501	.614	.033	
	35	35	35	35	35	35	
¿EN GENERAL UD. CONSIDERA QUE EN SU INSTITUCIÓN HAY UN BUEN	.256	.643**	.553**	.568**	.374*	.455**	
	.138	.000	.001	.000	.027	.006	
	35	35	35	35	35	35	
¿EXISTE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO, JORNADA DE TRABAJO.	.269	.253	.259	.400*	.211	.326	
	.118	.143	.134	.017	.223	.056	
	35	35	35	35	35	35	
¿EN SU INSTITUCIÓN GENERALMENTE SE CULTIVA UNA EDUCACIÓN EN	.122	.525**	.424*	.434**	.282	.338*	
	.485	.001	.011	.009	.101	.047	
	35	35	35	35	35	35	
¿ESTÁ DE ACUERDO CON LA ACTITUD DE LOS USUARIOS QUE FRECUENTAN EN	-.103	-.079	-.196	.124	.146	.196	
	.557	.650	.260	.477	.401	.260	
	35	35	35	35	35	35	

Las correlaciones de Rho de Spearman calculadas para determinar el grado de relación que existe entre el la Cultura Organizacional y la Gestión Administrativa, con un 99% de confianza, se determina que la modalidad "En mi trabajo reconocen habitualmente la buena labor realizada" de Cultura Organizacional se relaciona con las modalidades "Existe en la institución un sentimiento general de camaradería y vocación de servicios", con la modalidad "Existe una buena comunicación interpersonal con sus compañeros", "En general Ud. considera que en su institución hay un buen ambiente de trabajo" y la modalidad "En su

institución generalmente se cultiva una educación en valores” de Gestión administrativa, cuyas correlaciones dos a dos son respectivamente: 0.573 que indica una correlación moderada, 0.448 representa una asociación moderada, 0.643 representa una relación alta y 0.525 representa una relación moderada, **estas relaciones determina que el reconocimiento se vincula moderadamente con la camaradería y vocación de servicio, con un buena comunicación, con un buen ambiente de trabajo y con una educación de valores**, así mismo se tiene que “Los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados” de Cultura Organizacional se relaciona con las modalidades “Está de acuerdo con el sistema de recompensas y equidad por hacer bien su trabajo”, con “Existe en la institución un sentimiento general de camaradería y vocación de servicios”, con la modalidad “En general Ud. considera que en su institución hay un buen ambiente de trabajo” y con la modalidad “En su institución generalmente se cultiva una educación en valores” de Gestión Administrativa, cuyas correlaciones dos a dos son respectivamente: 0.457 que indica una correlación moderada, 0.422 representa una asociación moderada, 0.553 representa una relación moderada y 0.424 que representa una relación moderada, **estas relaciones determinan que los beneficios que ofrece el centro laboral se vincula moderadamente con el sistema de recompensas, con un ambiente de camaradería, con un buen ambiente de trabajo y con una educación de valores**, análogamente se tiene que la modalidad “Existe un ambiente organizado en mi trabajo” de Cultura Organizacional se relaciona en forma moderada positiva con las modalidades de “Existe una buena comunicación interpersonal con sus compañeros”, con la modalidad de “En general Ud. considera que en su institución hay un buen ambiente de trabajo”, con la modalidad “Existe satisfacción en el trabajo, jornada de trabajo, motivación en el trabajo y el reconocimiento por parte de su jefe inmediato” y con la modalidad de “En su institución generalmente se cultiva una educación en valores” de Gestión Administrativa, cuyas correlaciones dos a dos son respectivamente: 0.464 que indica una correlación moderada, 0.568 representa una asociación moderada, 0.400 que representa una relación moderada y 0.434 que representa una relación moderada, **estas asociaciones indican que el ambiente de trabajo se vincula**

moderadamente en forma positiva con una comunicación apropiada, con un buen ambiente de trabajo, con satisfacción en el trabajo, y con una educación en valores. Igualmente se tiene que la modalidad de "Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente" de Cultura Organizacional se relaciona moderadamente con las modalidades "Está de acuerdo con la delegación de responsabilidades y la autonomía que les dan para tomar decisiones" y con la modalidad de "En general Ud. considera que en su institución hay un buen ambiente de trabajo" de Gestión Administrativa, cuyas correlaciones dos a dos son respectivamente: 0.412 y 0.455. (Tabla N° 71).

IV. DISCUSIÓN

Del resultado del análisis de correlación de Rho de Spearman se evidencia lo siguiente:

Del total de las 78 correlaciones determinadas de las diferentes modalidades del **potencial humano y gestión estratégica**, el 10% presenta **relación directamente proporcional moderada y alta** que fluctúa entre 0.419 – 0.648; las modalidades que presentan las relaciones son liderazgo, toma de decisión e identidad de la dimensión potencial humano con las modalidades objetivos y metas, comportamiento organizacional, estrategias y políticas y estructura organizacional de la dimensión gestión estratégica, el 90% presenta correlación baja y muy baja (Tabla 69).

Del total de las 136 correlaciones determinadas de las diferentes modalidades del **diseño organizacional y gestión académica**, el 6% **presenta relación directamente proporcional moderada y alta** que fluctúa entre 0.455 – 0.651; las modalidades que presentan las relaciones son comunicación, estructura y conflicto-cooperación de la dimensión diseño organizacional con las modalidades liderazgo, trabajo en equipo, competencia e innovación de la dimensión gestión académica, el 96% presenta correlación baja y muy baja (Tabla 70).

Del total de las 72 correlaciones determinadas de las diferentes modalidades de la **cultura organizacional y gestión administrativa**, el 19% presenta **relación directamente proporcional moderada y alta** que fluctúa entre 0.400 – 0.648; las

modalidades que presentan las relaciones son recompensa y confort de la dimensión cultura organizacional con las modalidades reconocimiento, responsabilidad, cordialidad, comunicación interpersonal, ambiente de trabajo, satisfacción del personal y valores de la dimensión gestión administrativa, el 81% presenta correlación baja y muy baja (Tabla 71).

Asimismo, Nicanor Molocho Becerra en la tesis "Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009" precisa que el "clima institucional, expresado en el potencial humano, el diseño organizacional y la cultura de la organización influye en un 43.8% sobre la gestión institucional". Lo cual corrobora en parte a los resultados obtenidos en el presente trabajo.

En resumen, las dimensiones potencial humano, diseño organizacional y cultura organizacional de la variable clima organizacional tiene una incidencia moderada y alta en las dimensiones gestión estratégica, académica y administrativa de la variable gestión institucional, respectivamente, en las modalidades precisadas; lo que induce profundizar la investigación en el nivel explicativa.

Dentro de las limitaciones de la investigación respecto a los resultados obtenidos obedece a que el tamaño de la muestra fue pequeña 35 servidores encuestados de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Para que el resultado sea óptimo se requiere ampliar la muestra y sensibilizarlas.

V. CONCLUSIÓN

1. De la descripción de las variables de estudio se arriba a las incidencias siguientes:
 - a. El análisis de la gestión estratégica según la opinión de los entrevistados presenta indicadores desfavorables para la institución, esto significa que los que diseñan y ejecutan las estrategias de la institución no atienden a la demanda de la comunidad universitaria.
 - b. La opinión de los entrevistados con respecto a la gestión académica es favorable para la toma de decisiones, y desfavorable para los criterios de selección de personal, para la innovación, para el posicionamiento de la universidad y para el diseño de los medios de trabajo.
 - c. La gestión administrativa presenta algunos aspectos favorables con respecto a que existe una actitud de amistad, tienen los trabajadores identidad con la institución y que disponen de la información necesaria para realizar su trabajo, en los aspectos desfavorables se tiene una comunicación con obstáculos y que no se practica valores en la educación.
 - d. El potencial humano en términos generales presenta aspectos positivos en aspectos de motivación, identificación con la institución y con algunos aspectos de la toma de decisiones.
 - e. En términos generales el diseño organizacional presenta aspectos favorables en la institución con respecto a la comunicación, procedimiento de tramitación de documentos, presenta un ambiente favorable para que el trabajador se desarrolle y existe confianza entre los miembros del grupo de

trabajo dado que cuentan con su apoyo en caso de necesidad.

- f. La cultura organizacional presenta algunos aspectos desfavorables con respecto a la recompensa y confort.
2. De análisis de los resultados de las correlaciones de Rho de Spearman de las variables de estudio se obtiene los siguiente:
- a. Que el potencial humano incide en forma moderada en la gestión estratégica de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.
 - b. Que algunas pocas modalidades del diseño organizacional como la comunicación, la estructura de la institución y el manejo de conflictos inciden moderadamente en algunas pocas modalidades como liderazgo, el trabajo en equipo, competencia e innovación de la gestión académica de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.
 - c. Que La cultura organizacional interviene moderadamente en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

De los resultados, en general, se inferir que El Clima Organizacional interviene moderadamente en la Gestión Institucional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

VI. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. AMOROS, E., (2007) Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas. USAT Escuela de Economía. Chiclayo.
2. BRUNET, LUC., (1997) El clima de trabajo en las organizaciones. Trillas. México.
3. CHIAVENATO, I., (1999) "Administración de Recurso Humano". Quinta Edición, Editorial Mac Graw-Hill. Colombia.
4. DESSLER, G., (1993) Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México.
5. Sandoval, M., (2004) "Conceptos y Dimensiones del Clima Organizacional" en *Hitos de ciencias Económico Administrativo*. Año 10, número 27. Mayo – agosto 2004, pp. 83-87.
6. Ley Universitaria N° 30220, (2014) Art. 1°. Diario Oficial "El Peruano". Publicada: 09.07.2014.
7. Ministerio de salud, (2008). Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. RM N° 623-2008/MINSA.

Biblioteca virtual

8. http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2711/1/sanchez_sj.pdf

ANEXO Nro. 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA 2015

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA
<p>Problema general</p> <p>¿En qué medida el clima organizacional influye en la gestión institucional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>a. ¿En qué medida el potencial humano influye en la gestión estratégica de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga?</p> <p>b. ¿En qué medida el Diseño Organizacional influye en la Gestión académica de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga?</p> <p>c. ¿En qué manera la cultura de la organización influye en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar en qué medida el clima organizacional influye en la gestión institucional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>a. Identificar en qué medida el potencial humano influye en la gestión estratégica de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.</p> <p>b. Precisar en qué medida el diseño organizacional influye en la Gestión académica de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.</p> <p>c. Determinar en qué medida la cultura de la organización influye en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>El clima organizacional influye en la gestión institucional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga</p> <p>Hipótesis específicos</p> <p>a. El potencial humano influye en la gestión estratégica de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.</p> <p>b. El diseño organizacional influye en la Gestión académica de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.</p> <p>c. La cultura de la organización influye en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.</p>	<p>Variable Independiente X = Clima organizacional</p> <p>Indicadores x₁ = Potencial humano x₂ = Diseño organizacional x₃ = Cultura de la organización</p> <p>Variable Dependiente Y = Gestión institucional</p> <p>Indicadores y₁ = Gestión estratégica y₂ = Gestión académica y₃ = Gestión administrativa</p>	<p>Tipo de Investigación Investigación básica.</p> <p>Nivel de Investigación Descriptiva relacional</p> <p>Método Descriptivo Análisis y síntesis Estadístico</p> <p>Diseño No experimental Transversal.</p> <p>Población Funcionarios, trabajadores de la UNSCH.</p> <p>Muestra 35 trabajadores (18 personal docente y 17 personal administrativo)</p> <p>Técnicas - Encuesta</p> <p>Instrumentos - Cuestionario</p>

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA GESTION INSTITUCIONAL

Estimado colega, a continuación leerá un cuestionario que tiene como objetivo conocer su opinión sobre gestión institucional que se mide en la UNSCH. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias. Agradezco anticipadamente su colaboración.

I. DATOS GENERALES: Por favor, marque con una X su respuesta.

SEXO	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>
GRADO O NIVEL DE ESTUDIOS	Bachiller	<input type="checkbox"/>	Maestro	<input type="checkbox"/>
	Título	<input type="checkbox"/>	Doctor	<input type="checkbox"/>
CONDICIÓN LABORAL	Nombrado	<input type="checkbox"/>	Contratado	<input type="checkbox"/>
TIEMPO DE SERVICIO	De 1 a 10 años	<input type="checkbox"/>	De 21 años a más	<input type="checkbox"/>
	De 11 a 20 años	<input type="checkbox"/>		
CARGO QUE DESEMPEÑA	Docente	<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>
	Funcionario	<input type="checkbox"/>		
ÓRGANO INSTITUCIONAL EN LA QUE LABORA	De Asesoramiento	<input type="checkbox"/>	De Apoyo	<input type="checkbox"/>
	De control	<input type="checkbox"/>	De Línea	<input type="checkbox"/>

II. INDICACIONES: A continuación se le presenta una serie de preguntas a las cuales deberá usted marcar con una (X) la respuesta que considere correcta:

1. Totalmente en desacuerdo (TED) 2. En desacuerdo (ED) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo (DA) 5. Totalmente de acuerdo (TDA)

Nº	INDICADORES	ITEMS	1	2	3	4	5
1.	VISION-MISION	¿Está de acuerdo con la visión, misión de la institución?					
2.	OBJETIVOS-METAS	¿Está de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución?					
3.	ESTRATEGIAS Y POLITICAS	¿Encuentra aceptable las estrategias y políticas formuladas?					
4.	ESTRUCTURA ORGANICA	¿Los procesos y procedimientos internos de la institución son adecuados?					
5.	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	¿Concuerda con el comportamiento organizacional en su institución?					
6.	ESTRUCTURA SOCIAL	¿Está de acuerdo como está estructurado el sistema jerárquico de su institución?					
7.	LIDERAZGO	¿Está de acuerdo con el estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior?					
8.	TRABAJO EN EQUIPO	¿Su jefe inmediato practica el trabajo en equipo?					
9.	TOMA DE DECISIONES	¿Participa en la toma de decisiones de su unidad administrativa?					
10.	COMPETENCIA	¿Los criterios de selección del personal se basan en la capacidad y el desempeño?					
11.	PROCESO DE CONTROL	¿Está de acuerdo como se vienen utilizando las reglas de control de personal?					
12.	INNOVACION	¿Su institución viene posicionándose en el mercado educativo?					
13.	PRESION	¿Considera que tiene mucha presión en el trabajo que realiza?					

14.	CONDICIONES DE TRABAJO	¿Está de acuerdo con el diseño de los medios de trabajo para desenvolverse en su centro de trabajo?						
15.	RECOMPENSA RECONOCIMIENTO	¿Está de acuerdo con el sistema de recompensas y equidad por hacer bien su trabajo?						
16.	RESPONSABILIDAD	¿Está de acuerdo con la delegación de responsabilidades y la autonomía que les dan para tomar decisiones?						
17.	CORDIALIDAD	¿Existe en la institución un sentimiento general de camaradería y vocación de servicios?						
18.	IDENTIDAD	¿Tiene un sentimiento de pertenencia con su entidad?						
19.	COMUNICACION	¿Dispone de información necesaria en calidad y cantidad para desempeñarse en su trabajo?						
20.	COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	¿Existe una buena comunicación interpersonal con sus compañeros?						
		¿Existe una buena comunicación interpersonal con los directivos?						
		¿Se dan barreras que obstaculizan la buena comunicación?						
21.	AMBIENTE DE TRABAJO	¿En general Ud. considera que en su institución hay un buen ambiente de trabajo?						
22.	SATISFACCION PERSONAL	¿Existe satisfacción en el trabajo, jornada de trabajo, motivación en el trabajo y el reconocimiento por parte de su jefe inmediato?						
23.	VALORES	¿En su institución generalmente se cultiva una educación en valores?						
24.	ACTITUD DE LOS USUARIOS	¿Está de acuerdo con la actitud de los usuarios que frecuentan en la institución para realizar sus trámites administrativos?						

Fuente: Adaptado del instrumento aplicado por Sánchez Soto, Juan M. (2005)

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNSCH

N°	DIMENSIONES	ITEMS	1	2	3	4	5
1.	MOTIVACIÓN	1. Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la institución					
		2. La labor que desempeño es valorada por todos los agentes educativos.					
2.	LIDERAZGO	3. Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi institución					
		4. Mi jefe inmediato superior se preocupa por crear un ambiente laboral agradable					
		5. Los esfuerzos de los directivos se encaminan al logro de objetivos de la institución					
		6. Mi jefe inmediato superior se reúne regularmente con los docentes para coordinar aspectos de trabajo					
3.	TOMA DE DECISIONES	7. Las decisiones se toman en el nivel que debe tomarse					
		8. Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas					
		9. Mi jefe inmediato superior trata de obtener información antes de tomar una decisión					
4.	IDENTIDAD	10. Me interesa el desarrollo de mi institución					
		11. Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi institución					
		12. Me siento a gusto de formar parte de la institución					

		13. Las tareas que desempeño corresponden a mi función						
5.	COMUNICACION	14. Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo						
		15. Mi jefe inmediato superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo						
		16. La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona						
		17. Presto atención a los comunicados que emiten mis superiores.						
6.	ESTRUCTURA	18. Los trámites que se utilizan en mi establecimiento son simples y facilitan la atención						
		19. Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi trabajo						
		20. El Jefe o director supervisa constantemente al personal						
		21. Las normas y reglas de mi institución son claras y facilitan mi trabajo						
7.	INNOVACIÓN	22. Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales						
		23. Existe sana competencia entre mis compañeros						
		24. La innovación es característica de nuestra organización.						
		25. Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios						
8.	CONFLICTO-COOPERACIÓN	26. Considero que el trabajo que realizan los directivos para manejar conflictos es bueno						
		27. Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes						
		28. Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito						
		29. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito						
		30. Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo						
9.	RECOMPENSA	31. Recibo buen trato en mi trabajo						
		32. En mi trabajo reconocen habitualmente la buena labor realizada						
		33. Los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados						
10.	CONFORT	34. Existe un ambiente organizado en mi trabajo						
		35. En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo						
		36. Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente						

Fuente: Adaptado y aplicado por el Ministerio de Salud MINSA, "Plan de clima organizacional 2008 – 2011".

Muchas gracias por su colaboración