

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA
EMPRESARIAL



Tesis

Clima laboral y desempeño del personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la
Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2017

para obtener el grado académico de:
Maestra en Administración con mención en Gerencia Empresarial

Autora:

Lic. Luzmila Antonia Tello Rosales
<https://orcid.org/0000-0002-9376-942X>

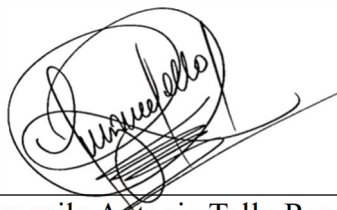
Asesor:

Dr. José Humberto Becerra Santa Cruz
<https://orcid.org/0000-0002-9376-942X>

Lambayeque, Perú

2022

Clima laboral y desempeño del personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la
Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2017



Lic. Luzmila Antonia Tello Rosales
Autora



Dr. José Humberto Becerra Santa Cruz
Asesor

Presentada a la Escuela de Posgrado de la universidad nacional Pedro Ruiz Gallo para
obtener el grado académico de:

Maestra en Administración con mención en Gerencia Empresarial

Aprobado por:

Dra. Rosa Catalina Saavedra Obando
presidenta del jurado



Dra. Ana Bertha Cotrina Camacho
secretaria del jurado

Dra. Guadalupe Rocío Victoria Colter Apaza
vocal del jurado

Lambayeque, Perú

2022

ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS

Siendo las 5:00 p.m. del miércoles 21 de diciembre de 2022, se dio inicio a la sustentación virtual de tesis soportado por el sistema Google Meet, preparado y controlado por la Unidad de Tele Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, con la participación en la video conferencia de los miembros del Jurado, nombrados con Resolución N°068-2022-EPG, de fecha 18 de enero de 2022, conformado por:

Dra. ROSA CATALINA SAAVEDRA OBANDO	presidenta
Dra. ANA BERTHA COTRINA CAMACHO	secretaria
Mg. GUADALUPE ROCÍO VICTORIA COLTER APAZA	Vocal
Dr. JOSÉ HUMBERTO BECERRA SANTA CRUZ	asesor

Para evaluar el informe de tesis de la tesista LUZMILA ANTONIA TELLO ROSALES, candidata a optar el grado académico de MAESTRA EN ADMINISTRACION CON MENCION EN GERENCIA EMPRESARIAL, con la tesis titulada "CLIMA LABORAL Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO, 2017".

La Sra. presidenta, después de transmitir el saludo a todos los participantes en la video conferencia de la sustentación virtual ordenó la lectura de la Resolución N°1295-2022-EPG de fecha 16 de diciembre de 2022, que autoriza la sustentación virtual del Informe de tesis correspondiente, luego de lo cual autorizó a la candidata a efectuar la Sustentación Virtual, otorgándole 25 minutos de tiempo y autorizando también compartir su pantalla.

Culminada la exposición del candidato, se procedió a la intervención de los miembros del jurado, exponiendo sus opiniones y observaciones correspondientes, posteriormente se realizaron las preguntas a la candidata.

Culminadas las preguntas y respuestas, la Sra. presidenta, autorizó el pase de los miembros del Jurado a la sala de video conferencia reservada para el debate sobre la Sustentación Virtual del Informe de tesis realizada por la candidata, evaluando en base a la rúbrica de sustentación y determinando el resultado total de la tesis con 17 puntos, equivalente a BUENO, quedando la candidata apta para optar el grado académico de MAESTRA EN ADMINISTRACION CON MENCION EN GERENCIA EMPRESARIAL, Se retomó

a la Video Conferencia de Sustentación Virtual, se dio a conocer el resultado, dando lectura del acta y se culminó con los actos finales en la Video Conferencia de Sustentación Virtual.

Siendo las _6:40_ p.m. se dio por concluido el acto de Sustentación Virtual.



Dra. ROSA CATALINA SAAVEDRA OBANDO
PRESIDENTA



Dra. ANA BERTHA COTRINA CAMACHO
SECRETARIA



Mg. GUADALUPE ROCÍO VICTORIA COLTER APAZA
VOCAL



Dr. JOSÉ HUMBERTO BECERRA SANTA CRUZ
ASESOR

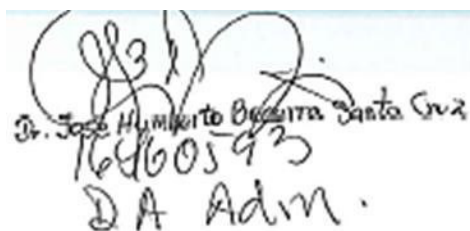
CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, Dr. José Humberto Becerra Santa Cruz, usuario revisor de tesis Trabajo de suficiencia profesional y/o Trabajo académico titulado Clima laboral y desempeño del personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2017, cuyo autor es Lic. Luzmila Antonia Tello Rosales, con DNI N°16460593; declaro que la evaluación por el programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud 18% verificables en el resumen del reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó el reporte y concluyo que cada una de las coincidencias dentro del porcentaje de similitud no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos,

Se cumple con adjuntar el recibo digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, 29 de septiembre de 2025



Dr. José Humberto Becerra Santa Cruz
16460593
DA Adm.

Defina modalidad con (X)

Adjunta:

Resumen de Reporte automatizado de similitudes

Recibo digital


20260127 T L Tello

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%	18%	14%	10%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	3%
2	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
6	www.unprg.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	1%
8	repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet	1%
9	Submitted to POSGRADO Trabajo del estudiante	<1%
10	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	<1%
11	Diaz Salazar, Adriana Maricielo Seminario, Daniela Guerra. "Hábitos de succión y el habla en niños de educación inicial de una	<1%


 Dr. José Humberto Boscán Santa Cruz
 16460593
 DA Adm.



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Luzmila Tello
Título del ejercicio:	Verificación de similitud tesis
Título de la entrega:	Clima Desempeño EPG unprg
Nombre del archivo:	20220910_TesisLuzmilaTello.docx
Tamaño del archivo:	317.67K
Total páginas:	56
Total de palabras:	11,221
Total de caracteres:	57,170
Fecha de entrega:	10-sept.-2022 08:17p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega:	1896708592

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN GERENCIA
EMPRESARIAL



TESIS

"Clima laboral y desempeño del personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2022"

Investigador:

Lic. Luzmila Arce Tello-Buades

Asesor:

Dr. José Humberto Becerra Santa Cruz

Lambayeque, 2022

Derechos de autor 2022 Turnitin. Todos los derechos reservados.


Dr. José Humberto Becerra Santa Cruz
16860593
DA Adm.

Dedicatoria

A mis padres y hermanos; a mi esposo e hijo, porque con su presencia y cariño me impulsaron a continuar con valentía por caminos, a veces, difíciles.

Luzmila

Agradecimiento

A Dios, por fortalecerme y brindarme oportunidades para conocer
la inmensidad de su creación y existencia.

A Hevert, mi hijo, joven profesional; por ser mi maestro en casa y
motor de vida.

A los catedráticos:

Dr. José Becerra Santa Cruz, profesor, amigo y asesor; y Dr.
Eduar Vásquez Sánchez, profesor y amigo; por su valioso tiempo
y aporte académico.

A mis compañeros de labores de la Escuela de Posgrado, por su
valiosa colaboración.

Luzmila

Índice General

Dedicatoria	viii
Agradecimiento	ix
Índice General.....	x
Índice	de
Tabla	xiii
Índice de Figuras.....	xiii
Resumen.....	xiv
Abstract	xv
Introducción.....	1
CAPÍTULO I. DISEÑO TEÓRICO	3
1.1. Estado del Arte	3
1.2. Bases Epistemológicas.....	4
1.3. Antecedentes.....	5
1.3.1. Internacionales	5
1.3.2. Nacionales	6
1.3.3. Locales.....	8
1.4. Bases Teóricas	8
1.4.1. Clima Laboral	8
1.4.2. Desempeño Laboral	10
1.5. Bases Conceptuales	11
1.5.1. Universidad Pública.....	11
1.5.2. Desempeño Laboral	12
1.5.3. Productividad Laboral	12
1.6. Operacionalización de Variables	13
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	14
2.1. Diseño de Contrastación de Hipótesis	14
2.2. Población y Muestra.....	14
2.2.1. Población	14
2.2.2. Muestra.....	15
2.3. Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales de Recolección de Datos	15
2.4. Procesamiento y Análisis de Datos.....	15
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	16
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	30

CONCLUSIONES.....32

RECOMENDACIONES.....33

REFERENCIAS34

ANEXOS.....38

Índice de Tablas

Tabla 1 Fiabilidad del cuestionario.....	16
Tabla 2 Relación entre la variable Clima Laboral y la variable Desempeño Laboral del personal administrativo	16
Tabla 3 Dimensiones de la variable Clima Laboral.....	23
Tabla 4 Dimensiones de la variable Desempeño Laboral.....	27
Tabla 5 Relación entre la variable Clima Laboral y la dimensión Metas y Objetivos de la variable Desempeño Laboral del personal administrativo	27
Tabla 6 Relación entre la variable Clima Laboral y la dimensión de Compromiso de la variable Desempeño Laboral del personal administrativo	28
Tabla 7 Relación entre la variable Clima Laboral y la dimensión de Autocontrol de la variable Desempeño Laboral del personal administrativo	29

Índice de Figuras

Figura 1 Variable Clima Laboral	17
Figura 2 Variable Desempeño Laboral.....	18
Figura 3 Dimensión Comunicación de la variable Clima Laboral	19
Figura 4 Dimensión Motivación de la variable Clima Laboral	20
Figura 5 Dimensión Trabajo en equipo de la variable Clima Laboral	21
Figura 6 Dimensión Valores de la variable Clima Laboral	22
Figura 7 Dimensión Metas y objetivos de la variable Desempeño Laboral	24
Figura 8 Dimensión Compromisos de la variable Desempeño Laboral	25
Figura 9 Dimensión Autocontrol de la variable Desempeño Laboral	26

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo general determinar la relación entre el clima laboral y el desempeño del personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2017. El estudio se realizó bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y correlacional, aplicando dos cuestionarios a un total de 16 servidores públicos que laboraron en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Los principales resultados, respecto al clima laboral evidenciaron que el 62.5% de los encuestados indicaron que fue bueno, y el 25% lo calificaron como deficiente; y respecto al desempeño laboral, el 68.75% de los encuestados lo calificó como bueno, mientras que el 6.25% lo calificó como regular y el 25% lo consideró deficiente. En conclusión, existe relación positiva y significativa entre el clima laboral y desempeño del personal administrativo de la Escuela de Posgrado, dado que se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman de 0.932, y una significancia estadística de 0.000.

Palabras clave. Capacitación, motivación laboral, recompensa, productividad laboral.

Abstract

The general objective of this study was to determine the relationship between work climate and the performance of administrative staff at the Graduate School of the National University Pedro Ruiz Gallo, 2017. The study was conducted under a quantitative approach, of a descriptive and correlational type, applying two questionnaires to a total of 16 public servants who worked at the Graduate School of the National University Pedro Ruiz Gallo. The main results regarding work climate showed that 62.5% of respondents indicated it was good, and 25% rated it as deficient; and regarding work performance, 68.75% of respondents rated it as good, while 6.25% rated it as regular and 25% considered it deficient. In conclusion, there is a positive and significant relationship between work climate and the performance of administrative staff at the Graduate School, given that a Spearman correlation coefficient of 0.932 was obtained, with a statistical significance of 0.000.

Keywords: Training, work motivation, reward, work productivity.

Introducción

El clima laboral constituye un factor clave en la gestión del talento humano, ya que influye de manera directa en el desempeño laboral, la satisfacción de los trabajadores y el logro de los objetivos de la entidad. Este constructo se entiende como el conjunto de percepciones compartidas que tiene el personal de trabajo respecto al ambiente físico, social y psicológico en donde se realizan las actividades laborales. Tanto en el sector público como el privado, el estudio del clima laboral cobra especial relevancia dado su impacto en la eficiencia institucional y la calidad del servicio que se le brinda a la sociedad.

En América Latina, el clima laboral y el desempeño laboral presentaron indicadores desalentadores, ya que los factores más influyentes son los psicológicos, la satisfacción laboral, el salario y reconocimiento. Además, estas variables presentaron desafíos persistentes, en el que el reconocimiento, la motivación, la satisfacción interna, la comunicación interna y las oportunidades de desarrollo profesional influyeron en el rendimiento del personal administrativo. Por ello, al no realizarse políticas claras de gestión del talento humano y de sistemas de incentivos, generó la reducción de la productividad y el compromiso organizacional (Portales et al., 2015).

En el Perú, la situación no es ajena a esta realidad, ya que, pese a que se implementó la Ley N°30057 Ley del Servicio Civil (SERVIR), orientada a promover una gestión meritocrática del personal público y mejorar las condiciones laborales de los servidores públicos, su aplicación sigue siendo limitado en varias entidades públicas, generando brechas en la gestión del talento humano y afectando el clima laboral.

Las universidades públicas, en el marco de la Ley Universitaria N°30220, tienen como finalidad garantizar la calidad de la educación superior, lo que implica no solo fortalecer la gestión académica, sino de la gestión administrativa. Dentro de esta estructura, las Escuelas de Posgrado cumplen un papel fundamental, porque son los responsables de planificar, organizar y ejecutar programas de doctorado, maestría y segunda especialidad, asegurando la sostenibilidad, pertinencia y alineación con los objetivos estratégicos institucionales. Los usuarios de la escuela de posgrado son profesionales de las diferentes carreras profesionales, y los profesores que imparten la enseñanza en cada curso son profesionales con alto nivel académico, y por las características académicas, se necesita que el personal administrativo perteneciente a la institución se encuentre preparado y cuente con capacidades que puedan entender e involucrarse en el quehacer administrativo acorde con el nivel académico de la escuela de posgrado.

La escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, no es ajena a esta problemática. A pesar de la experiencia y nivel académico del personal administrativo, se identificaron limitaciones relacionadas con el desempeño laboral, como los insuficientes mecanismos de reconocimiento, la falta de capacitación, la limitada comunicación interna, la falta de incentivos, no hay posibilidad de ascensos, no se recibieron de manera oficial las funciones, ni se conocieron las funciones de otros trabajadores de la misma institución, y los sueldos se congelaron por mucho tiempo. La falta de buenas políticas de motivación, afecta la identificación con la institución y ello conlleva a que el desempeño no tenga el nivel esperado en la calidad de los procesos y atención al público usuario.

Además, la universidad al reinsertarse en el mercado implica que para competir deben considerar las condiciones básicas de calidad exigidas por las entidades reguladoras, y que se encuentran relacionadas en primer lugar con aspectos académicos y con la generación de conocimiento mediante la investigación, por lo cual se requiere que existan laboratorios que cuenten con equipos tecnológicos, que los docentes tengan destrezas en las especialidades que imparten en clases, que se realice investigación con criterios de innovación y generación de conocimiento; y, lo esencial para lograr el éxito, es la calidad del talento humano con que cuentan las instituciones en un mundo globalizado. La creación de maestrías, doctorados y segundas especialidades en las universidades mediante las escuelas de posgrado debe realizarse por medio de la gestión académica y administrativa, realizando estudios de pertinencia, así como de viabilidad económica para garantizar la sostenibilidad y la calidad de la enseñanza acorde a las exigencias del mercado laboral.

Ante este contexto, se planteó como objetivo general: determinar la relación entre el clima laboral y el desempeño del personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2017; y como objetivos específicos: describir el nivel del clima laboral del personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2017; describir el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2017; determinar la relación entre el clima laboral y las dimensiones del desempeño laboral del personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2017.

CAPÍTULO I. DISEÑO TEÓRICO

1.1. Estado del Arte

El estado del arte se concibe como una revisión exhaustiva, sistemática y crítica de la producción académica existente en torno al objeto de estudio, cuyo propósito es identificar los principales enfoques teóricos, metodológicos y empíricos desarrollados en la literatura científica. Asimismo, esta revisión permite reconocer tendencias, debates y vacíos de conocimiento, contribuyendo a la adecuada contextualización de la investigación dentro del campo disciplinar. En este sentido, no se limita a la simple recopilación de antecedentes, sino que incorpora un análisis crítico de la validez, calidad y aportes de los estudios revisados, buscando orientar la generación de nuevas perspectivas y líneas de investigación relevantes (Londoño et al., 2014). Desde este punto metodológico, el estado de arte se puede entender tanto como un proceso, ya que implica la búsqueda, análisis, selección e interpretación sistemática de información científica; y como producto, ya que se materializa en un documento estructurado y coherente, presentándose de forma organizada los resultados de la revisión bibliográfica.

El clima laboral y el desempeño laboral han sido objeto de numerosas investigaciones a nivel internacional, en las cuales se ha evidenciado una relación significativa entre ambas variables en distintos contextos organizacionales. Los estudios realizados en entidades públicas y privadas coinciden que un clima laboral favorable influye de manera positiva en el cumplimiento de metas institucionales, la motivación, la productividad y el compromiso de los trabajadores, siendo un factor esencial para lograr los objetivos institucionales. Además, destacan como dimensiones al liderazgo, las condiciones de trabajo, la comunicación interna y el reconocimiento como determinantes en el desempeño laboral (Guerrero et al., 2019).

En el contexto latinoamericano, Silva (2020) en Brasil, analizó el clima organizacional en una entidad estatal, evidenciando una relación directa entre el ambiente laboral y el desempeño de los servidores públicos, concluyendo que el fortalecimiento de las políticas de gestión del talento humano constituye una estrategia efectiva que mejora el rendimiento institucional. De manera similar, Huaita (2018) señaló que el clima laboral tiene un efecto significativo en el desempeño del personal docente y administrativo, esto genera el favorecimiento en el compromiso organizacional y el desempeño laboral, lo que genera el aumento de la calidad del servicio educativo que brinda la institución. Sin embargo, pese a contar con aportes previos de diversos autores, existe la necesidad de profundizar el estudio de la relación entre el clima laboral y el desempeño laboral en el contexto de la educación

superior universitaria pública, considerando ciertas particularidades organizacionales y normativas de la entidad.

En el ámbito nacional, Fernández (2021) en Chiclayo, evidenció la existencia de una correlación positiva y significativa, donde el clima organizacional tiene relación con el desempeño laboral, asimismo, respecto a sus dimensiones de asistencia y puntualidad, trabajo en equipo, productividad, puntualidad, calidad y trabajo bajo presión. Un estudio realizado por la Escuela de Posgrado de una universidad por Rivero (2021) demostró la relación positiva y significativa entre el clima organizacional y el desempeño del personal administrativo, indicando que la eficiencia en la supervisión, una mejor comunicación interna y más oportunidades de desarrollo personal tienen efecto directo y positivo en el rendimiento laboral. Estas investigaciones desarrolladas en universidades públicas peruanas, demuestran que un clima laboral favorable tiene efectos positivos en el desempeño del personal administrativo, pero estos estudios resaltan la ausencia de reconocimiento, la escasa capacitación y la deficiencia en la comunicación interna, lo que afecta en la calidad del servicio administrativo.

1.2. Bases Epistemológicas

El estudio se sustenta en una reflexión epistemológica, ya que permite que se comprenda la naturaleza del conocimiento generado a partir del estudio del clima laboral y el desempeño del personal administrativo, los cuales forman parte de una realidad organizacional y social objetiva. Dicha realidad puede ser analizada de forma sistemática a través de procedimientos científicos que garanticen la confiabilidad y validez de los resultados, contribuyendo a la producción de conocimiento. Por tanto, este apartado permite que se justifique la forma en que se concibe dicha realidad, el tipo de conocimiento que se busca producir y los métodos que se utilizan para validarlo (Rodríguez, 2015).

Desde el punto de vista paradigmático, se inscribe en el paradigma positivista, el cual sostiene que los fenómenos organizacionales y sociales se pueden observar, medir y analizar de forma objetiva. Según Denzin & Lincoln (2012), se caracteriza porque busca relaciones empíricas entre variables, siendo coherente con el estudio del clima laboral y el desempeño del personal. Además, epistemológicamente se vincula con el empirismo, corriente que sostiene que el conocimiento científico se construye mediante la evidencia observable y la experiencia. Según Locke y Hume, indican que el conocimiento válido parte desde la experiencia sistematizada y el contacto de forma directa con la realidad. Esta postura guarda relación con el estudio, debido que el conocimiento respecto a las variables de estudio se obtiene mediante las percepciones del personal administrativo, los cuales son recogidas a

través de instrumentos estructurados, lo que permite que se midan dichas percepciones y se puedan analizar de manera cuantitativa (Moreno, 2003).

Asimismo, en cuanto a la relación sujeto-objeto, el estudio optó por una postura objetivista, ya que el investigador se ha mantenido como observador externo del fenómeno del cual se ha estudiado. Esta posición epistemológica busca disminuir la influencia de interpretaciones subjetivas respecto al análisis de los datos, lo que garantiza que el estudio se base en evidencia empírica obtenida de forma controlada y sistemática, fortaleciendo la objetividad del estudio y garantizando que las conclusiones respondan a los criterios científicos.

1.3. Antecedentes

1.3.1. Internacionales

Sumba & Moreno (2022) en Ecuador, buscaron determinar cómo el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de las mipymes. El estudio fue cualitativo, bibliográfico y exploratorio. Los hallazgos evidenciaron que un clima favorable se asocia con mejores niveles de desempeño laboral, destacando la importancia de mejorar aspectos como la comunicación interna, el liderazgo, la motivación,

la participación, las relaciones interpersonales y la evaluación de desempeño, con el propósito de mejorar el clima organizacional en una institución. Los autores concluyen que la mejora sistemática de los factores estudiados contribuye de manera significativa a que se fortalezca el clima organizacional, y en efecto, el rendimiento laboral de las organizaciones.

Velásquez et al. (2018) en Ecuador, buscaron identificar la relación del clima laboral del personal administrativo del G.A.D Cantón Tosagua y el desempeño laboral de los servidores públicos. El estudio fue cualitativo. Los hallazgos evidenciaron diversas problemáticas organizacionales como la comunicación interna, las debilidades en el liderazgo, la inadecuada ejecución de los procesos administrativos, las limitadas oportunidades y las condiciones laborales poco favorables, los cuales generan un efecto negativo en el desempeño de las funciones administrativas. Los autores concluyeron que el mejoramiento del clima laboral constituye un factor fundamental para optimizar el desempeño de los servidores.

López (2021) en Ecuador, cuyo objetivo fue determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Politécnica Selesiana de Guayaquil. El estudio fue cuantitativo y correlacional. La población fue todo el personal administrativo de la universidad, de los cuales 51 colaboradores fueron la muestra. Los hallazgos evidenciaron la existencia de una relación significativa entre las

variables de estudio, demostrando que un incremento en el clima organizacional generará un aumento en el desempeño laboral. El autor concluye que el fortalecimiento del clima organizacional impacta directamente en el incremento del desempeño laboral, resaltando la importancia de que se implementen estrategias que se orienten a mejorar el ambiente de trabajo.

1.3.2. Nacionales

Goicochea (2018) buscó determinar la relación entre el clima laboral y el desempeño de los colaboradores de una empresa internacional que realiza operaciones en la ciudad de Lima. El enfoque fue cuantitativo, de tipo correlacional y descriptivo. La población fueron 61 trabajadores e igual para la muestra y el muestreo fue no probabilístico. Los resultados evidenciaron que sí existe relación entre las variables de estudio obteniendo una significancia de 0.000 y un coeficiente de correlación de 0.854 siendo una relación significativa; por ende la relación al ser diferente entre las variables el clima laboral que se perciba en la organización tiene severas repercusiones en el desempeño de los colaboradores debido que mengua su motivación en el ejercicio de sus funciones; los trabajadores son conscientes que no tienen oportunidad de crecimiento laboral en la empresa, así mismo los directivos no reconocen la labor realizada, y no existe una buena comunicación en la organización afectando los niveles de productividad de los colaboradores afectando el cumplimiento de objetivos. La imagen de la entidad que proyecta sobre su clima laboral influye en el rendimiento del trabajador en el cumplimiento de sus funciones. Asimismo, es importante el ejercicio de un liderazgo corporativo dado que permite orientar adecuadamente las funciones y procesos que involucran al personal hacia el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Barriga (2016) en su tesis buscó analizar la relación existente entre el clima laboral y el desempeño de los docentes de una universidad privada de la ciudad de Lima, por lo cual formuló como objetivo hallar la relación existente entre las variables seleccionadas para ser estudiadas. Como método de investigación se situó en el enfoque cuantitativo, de tipo descriptiva y correlacional, empleando para la recolección de datos el cuestionario de tipo Likert, el mismo que fue aplicado a un total de 20 personas las cuales son el total de trabajadores que encajan en la población objetivo de la tesis, y por ende la muestra asumió al total de la población habiéndose empleado el muestreo no probabilístico o también llamado por conveniencia. De acuerdo a las respuestas proporcionadas por los encuestados se llegó a la conclusión que sí existe relación significativa y positiva entre las variables

estudiadas habiéndose encontrado como coeficiente de correlación un 0.755 y como significancia estadística 0.001 la cual es menor de 0.05.

Quispe (2015) en una municipalidad del Perú estudió la relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores públicos, entendiendo que en la actualidad existen muchas deficiencias en los procesos de gestión pública por lo cual existen propuesta de mejoras en la normativa de la modernización del Estado; entre las deficiencias presentadas de manera recurrente se encuentra las relacionadas a la gestión del talento humano, por ello surge la necesidad de analizar qué tanto influye contar con un adecuado clima laboral para que el desempeño del personal se vea favorecido y a su vez se incremente la productividad en el sector público municipal. Considerando que se hallará la relación y se hará un análisis de los resultados, la investigación se enmarcó en el enfoque de investigación cuantitativo, de tipo descriptivo y correlacional; para la recolección de información se empleó el método de la encuesta la misma que usó como instrumento un cuestionario de tipo Likert, a través del análisis de los resultados se logró hallar que sí existe relación significativa y positiva entre las variables hallándose como coeficiente de correlación de 0.823 y una significancia bilateral de 0.002 siendo menor a 0.05. Estos resultados guardan relación con la teoría dado que si el clima laboral es adecuado influirá de manera positiva en el desempeño y a su vez repercutirá en la productividad y en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Gallegos (2016) realizó una investigación en el Ministerio público de la ciudad de Arequipa en la cual buscaba estudiar la relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores públicos, bajo la premisa que en el sector público es necesario ir evaluando criterios de gestión del talento humano en el marco de la modernización del Estado. La metodología de investigación empleada fue la cuantitativa y de tipo correlacional y descriptiva, teniendo como población de análisis a los servidores públicos los cuales ascienden a 33 personas y a su vez forman parte de la muestra habiéndose empleado un muestreo por conveniencia. Para la reelección de datos se empleó la encuesta con su respectivo cuestionario de tipo Likert permitiendo obtener información la misma que fue analizada y facilitó llegar a la conclusión que sí existe relación significativa, fuerte y positiva entre las variables seleccionadas habiéndose hallando un coeficiente de correlación de 0.812 y una significancia estadística de 0.01.

Solano (2017) en su investigación realizada en la zona de Huallaga, en una gerencia regional de la misma jurisdicción, buscó hallar y analizar la influencia que existe entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores, para lo cual empleó el enfoque cuantitativo, el tipo descriptivo y correlacional, se tuvo como muestra un total de 20

servidores públicos a quienes se les aplicó el cuestionario de tipo Likert, y luego del análisis de resultados se llegó a la conclusión que sí existe relación entre las variables y que es significativa y positiva dado que el coeficiente de correlación fue de 0.675 y la significancia bilateral fue de 0.000.

1.3.3. Locales

Seminario (2019) en Chiclayo, buscó identificar la relación entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores de la I.E.P. del Estado centro de Chiclayo. El estudio fue cuantitativo, no experimental y descriptivo y correlacional. Se aplicó una encuesta de tipo Likert a una muestra de 83 personas; mediante el análisis de los resultados se determinó que sí existe relación significativa, fuerte y positiva entre las variables elegidas en el estudio hallándose como coeficiente de correlación de 0.625 y una significancia bilateral de 0.01. Estos resultados permiten comprender de forma práctica la teoría del clima laboral y su vínculo con el desempeño de los servidores públicos.

1.4. Bases Teóricas

1.4.1. Clima Laboral

Cuando abordamos el tema del clima laboral tenemos que tener en cuenta que hablamos de la percepción que se forma de manera conjunta por cada uno de los integrantes de la organización respecto a cada factor que influye en las relaciones que se establecen en la organización, entre estos factores tenemos el ambiente físico, las relaciones interpersonales de índole laboral que influyen en el cumplimiento oportuno y eficiente de las funciones. Lo más relevante de la teoría del clima laboral se centra en estudiar la conducta del trabajador la cual es influenciada por aristas propias de la gerencia empresarial y las características de la organización, por lo que se puede decir que el trabajador condiciona su conducta de los estímulos que percibe del entorno propio del clima laboral el cual tiene como dimensiones la ejecución de las actividades diarias o cotidianas, y la interacción entre los miembros de la organización y la propia experiencia.

El clima laboral concentra las peculiaridades de las relaciones personales y organizacionales que se producen en el cumplimiento de las funciones tomando en cuenta los diversos factores que confluyen en la ejecución de actividades de la organización de acuerdo a su giro empresarial, también la estructura funcional es un factor relevante en el clima laboral dado que de ello depende el cumplimiento de las funciones de cada trabajador y por ende las relaciones que se establecen entre sus miembros. El comportamiento de cada uno de los miembros de una organización se ven influidos por el clima, pero también pueden influir en el clima, por ello es importante que cada organización tenga claro su cultura

organizacional la misma que marca la pauta para establecer los lineamientos de conductas permitidas, creencias y valores que la entidad quiere transmitir tanto hacia fuera como dentro (Bohórquez 2015).

La determinación de la cultura empresarial se genera de manera concertada por todos los miembros de la entidad, tomando en consideración el planteamiento de la planificación y los objetivos institucionales, para hallar la estrategia empresarial correcta basada en los valores de la entidad que conforman la cultura de la organización.

Por su parte Velásquez (2005) resalta la importancia de que toda entidad cuente con un adecuado clima laboral debido que de ello depende su posición frente a la competencia, para comprender mejor esta afirmación se debe entender que el clima laboral es influyente en la productividad de las organizaciones y en la calidad del producto y servicio que estas brindan. Para complementar, de acuerdo a Fernández & Paravic (2012) el ambiente laboral que se desarrolle en la organización es un indicador confiable del desarrollo operacional de la organización, los cuales se encuentran condicionados a factores como calidad de líderes, jefes, remuneración percibida, satisfacción de los trabajadores entre otros más.

Brunet (1987) detalla tres tipos de clima laboral; el primero de ellos es el clima autoritario caracterizado por su carácter explotador, donde la parte directiva no tiene ningún vínculo con los trabajadores. Este tipo de clima genera en el trabajador sentimiento de miedo, entorno de amenazas. El segundo tipo de clima es aquel que se implementa de forma obligatoria y está basado en un sistema cuya organización es vertical, donde la relación de la dirección con los empleados es condescendiente. El tercer tipo de clima es el participativo, el cual se caracteriza por las relaciones integradas y fortalecidas, en la cual todos sus integrantes tienen la misma oportunidad de dar opinión y participar en la construcción de la cultura organizacional.

Las dimensiones del clima laboral de acuerdo a Litwin & Stringer (1968), son siete y a continuación se detallan: la imagen se refiere a la percepción que tiene la sociedad sobre la organización y cómo esta repercute en el trabajador, por lo cual influye directamente en la productividad; el liderazgo corporativo influye en la relación laboral que mantienen todos los trabajadores, así también está relacionado al crecimiento profesional; jefatura directa está relacionado con la capacidad del líder (jefe) en desarrollar sus funciones y dirigir el trabajo de sus colaboradores; trabajo en equipo, esta dimensión abarca el nivel de compromiso y colaboración de los trabajadores en el desarrollo de las actividades programadas manteniendo el tema de retroalimentación y procesos de mejora continua. La dimensión condiciones del trabajo se refiere al ambiente laboral o las condiciones del trabajo

en la organización como los factores físicos y biológicos. La dimensión desarrollo laboral aborda el aspecto de políticas salariales, beneficios que son influenciados por factores internos y externos, así también se considera los aspectos de reconocimiento. Y finalmente la dimensión de compensaciones que está relacionada a la retribución hacia los trabajadores tanto monetario como simbólico debido a la buena labor realizada y al cumplimiento de objetivos de la organización.

1.4.2. Desempeño Laboral

El desempeño laboral está relacionado con la productividad de los trabajadores, y cobró mayor relevancia a inicios de los procesos de la revolución industrial, pues ante el incremento de la competencia entre las empresas industriales surgía la necesidad de ser más productivos y eficientes. En el proceso de industrialización en los primeros años se centró en la productividad de la máquina, sin embargo el empleo de las máquinas no logró dar solución a la eficiencia en los procesos de producción por lo cual se debía dar mayor importancia a la mano de obra y desde ese punto de la historia la gestión del talento humano debe ser de vital importancia, dado que las organizaciones deben fomentar que sus trabajadores a través de capacitación y de su desarrollo influenciado por el clima organizacional para lograr la eficiencia y productividad que contribuyen a su desempeño laboral (Chiavenato, 2007).

Para Stoner (1994) citado por Araujo & Guerra (2007) definen al desempeño laboral como el trabajo eficiente y eficaz que realizan los colaboradores que permite alcanzar los objetivos institucionales de acuerdo a los planes vigentes. Tomando en cuenta la definición anteriormente dada se puede indicar que el desempeño laboral se basa en la ejecución de las funciones de los trabajadores.

Para uno de los teóricos de la ciencia administrativa más importantes como es Chiavenato (2002), señala que el desempeño laboral está conformado por el cumplimiento eficaz de los trabajadores de sus funciones en las organizaciones, y de esta forma conlleva a la satisfacción de los trabajadores. El desempeño es la combinación de la conducta de los trabajadores que responden estímulos del clima en el cual se desempeñan, así mismo ante cambios ya sean positivos o negativos del clima, también va a variar el desempeño laboral. Como última definición se puede decir que el rendimiento laboral es la capacidad que los trabajadores desarrollan en el ejercicio de las funciones para producir, hacer y ser productivos, lo que se traduce en producir más en menor tiempo (Robbins, 1998).

Es importante poder medir el desempeño laboral dado que proporciona información precisa y de calidad que facilita la toma de decisiones para los ejecutivos de la organización,

entre las decisiones se encuentran factores como el nivel remunerativo, los procesos de ascensos y los niveles de rendimiento que repercuten favorable o negativamente en la productividad dependiendo también de los niveles de satisfacción. El desempeño también debe ser evaluado y debe considerarse como criterios de la evaluación las destrezas y debilidades de cada uno de los trabajadores, esta información permitirá determinar los ascensos, así como también los despidos (Chiavenato, 2007).

Según Alles (2002) el desempeño laboral también puede ser visto como un instrumento de gestión del talento humano que contribuye a dirigir y supervisar al personal. Como herramienta se hace hincapié en el diálogo para motivar a los trabajadores en la mejora continua para lograr involucrarlos y que formen parte de la empresa y se sientan parte de ella en el cumplimiento de los resultados.

Para realizar efectivamente la evaluación del desempeño es necesario que previamente se realice adecuadamente la administración del talento humano, en primera fase haciendo una adecuada designación del personal a las áreas de acuerdo a su perfil, posterior a ello se puede realizar la evaluación tomando en cuenta los estándares mínimos requeridos para que el personal sea productivo. La evaluación debe estar siempre presente en la gestión del talento humano en las fases de selección, designación de áreas a los trabajadores y sobre todo en el desempeño (Gómez et al., 1995).

El desempeño laboral presenta las siguientes dimensiones: primero, metas y objetivos, la cual contempla factores que permiten medir el cumplimiento de objetivos individualmente y de acuerdo a las aspiraciones de cada trabajador; segundo, compromisos, esta dimensión permite medir las características de los comportamientos visibles de los colaboradores en el desarrollo de sus funciones debidamente designadas; y tercero, autocontrol, esta dimensión consiste en el trato que los trabajadores hacen de la información que se relaciona con el funcionamiento de la organización, así mismo se estima que el empleo de la misma deba contribuir al bienestar general de todos los miembros de la organización.

1.5. Bases Conceptuales

1.5.1. Universidad Pública

De acuerdo a la Ley 30220, la universidad es el grupo de personas que concurren con un fin académico, que trata de fomentar la investigación impartiendo valores y motivando la generación de conocimiento a través de la innovación y tecnología (El Peruano, 2014).

1.5.2. Desempeño Laboral

De acuerdo con Aguirre (2000) es un procedimiento sistémico mediante el cual se pretende evaluar a través de la medición de sus características, observando el comportamiento de los trabajadores en cada una de las relaciones laborales y amicales establecidas en el lugar laboral, y que influyen en la productividad del trabajo.

1.5.3. Productividad Laboral

Es un indicador de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las funciones que se le encomienda a los trabajadores, y se visualiza a través del uso óptimo de los recursos que se ponen a su disposición (UNIR, 2022).

1.6. Operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Unidad De Medida	Fuente
Variable Dependiente: Desempeño laboral	Es un procedimiento sistémico mediante el cual se pretende evaluar a través de la medición de sus características, observando el comportamiento de los trabajadores en cada una de las relaciones laborales y amicales establecidas en el lugar laboral, y que influyen en la productividad del trabajo (Aguirre, 2000).	El desempeño laboral será medido mediante la percepción del personal administrativo respecto al cumplimiento de metas, el nivel de compromiso y la capacidad de autocontrol.	Metas y objetivos	Cumplimiento de objetivos institucionales	Escala Likert (1-5)	Encuesta
			Compromisos	Nivel de compromiso con la institución	Escala Likert (1-5)	Encuesta
			Autocontrol	Capacidad de manejo de emociones	Escala Likert (1-5)	Encuesta
Variable Independiente: Clima Laboral	Conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores sobre el ambiente de trabajo, las prácticas organizacionales, las relaciones interpersonales y las condiciones que influyen en su desempeño dentro de la organización (Buzneo, 2021).	El clima laboral será evaluado a partir de la percepción del personal administrativo sobre la comunicación interna, la motivación, el trabajo en equipo y los valores institucionales.	Comunicación	Percepción de la calidad de <u>comunicación</u>	Escala Likert (1-5)	Encuesta
			Motivación	Percepción del acceso a las <u>oportunidades</u>	Escala Likert (1-5)	Encuesta
			Trabajo en <u>equipo</u>	Percepción de la <u>colaboración</u>	Escala Likert (1-5)	Encuesta
			Valores	Implementación de la visión y <u>misión</u>	Escala Likert (1-5)	Encuesta

Nota. Elaboración propia

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente estudio se enmarcó bajo un enfoque cuantitativo, y de acuerdo a su alcance es descriptiva y correlacional porque a través de los resultados hallados se dio a conocer las principales características de las variables estudiadas y correlacional porque se buscó establecer las relaciones entre las variables y sus dimensiones. El diseño fue no experimental dado que el investigador solo fue un espectador del problema estudiado y lo describió y analizó tal y como lo percibió; es corte transversal por que los datos requeridos fueron recolectados en un punto exacto del tiempo a través de la encuesta (Hernández et al., 2010).

- **Método de Investigación**

El enfoque mediante el cual se ha hecho el diseño de la presente investigación es el cuantitativo, el mismo que se caracteriza por estudiar diferentes aspectos de la vida social y comprender desde el contexto en el cual se desarrolla. Busca describir un fenómeno para comprenderlo y explicarlo (Hernández et al., 2010).

2.1. Diseño de Contrastación de Hipótesis

- **Hipótesis General**

OG: La relación entre el clima laboral y el desempeño del personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo 2017, es positiva y significativa.

- **Hipótesis Específicos**

- OE1: El nivel del clima laboral del personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, en el año 2017, es bueno.

- OE2: El nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, en el año 2017, es bueno.

- OE3: La relación entre el clima laboral y las dimensiones del desempeño laboral del personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo 2017, es positiva y significativa.

2.2. Población y Muestra

2.2.1. Población

La población estuvo compuesta por todos los servidores públicos de la Escuela de Posgrado que son un total de dieciséis (16) personas.

2.2.2. Muestra

La población al ser menor a 100 se decidió que la muestra fuera igual a ésta, tal como lo afirma Pérez (2002).

2.3. Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales de Recolección de Datos

La técnica y el instrumento que se empleó son la encuesta y el cuestionario, debido al enfoque de la investigación, ya que este método proporciona información de calidad y precisa para con el análisis respecto se pueda entender cada uno de los componentes de la realidad estudiada. La encuesta se diseña considerando la secuencia lógica de la dinámica de cada una de las variables

2.4. Procesamiento y Análisis de Datos

Para recolectar la información respecto a cada una de las variables se aplicó dos cuestionarios diferentes como es el caso de la variable 1, Clima Laboral, su cuestionario constó de un aproximado de 35 preguntas, y para la variable de Desempeño Laboral el cuestionario estuvo compuesto por 16 preguntas. El procesamiento de datos se realizó haciendo uso de software estadísticos que facilitaron la obtención de resultados y garantizan la precisión de los mismos.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Tabla 1

Fiabilidad del cuestionario

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,978	46

Nota. Los datos se han obtenido en base a la información recolectada por la encuesta.

Para el análisis de confiabilidad del instrumento se aplicó el Alfa de Cronbach el cual de acuerdo a la tabla 1 es de 0.978, lo que evidencia que sí se tiene una coherencia interna y que las preguntas están relacionadas a los indicadores y dimensiones.

Tabla 2

Relación entre la variable Clima Laboral y la variable Desempeño Laboral del personal administrativo

		Clima Laboral	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Clima Laboral	1,000	,932**
		.	,000
		16	16
Rho de Spearman	Desempeño laboral	,932**	1,000
		,000	.
		16	16

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

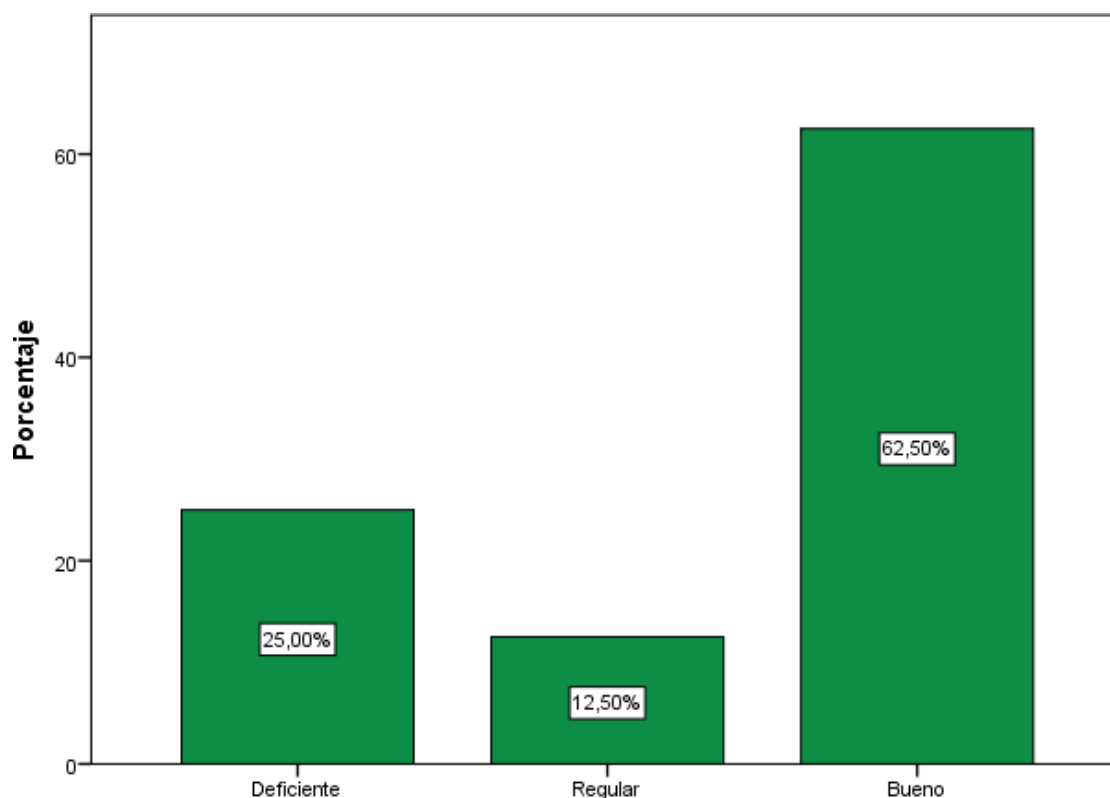
En la tabla 2, se evidencia que existe una relación positiva, fuerte y significativa entre las variables, dado que se obtuvo un Rho de 0.932, y un $p=0.000$, es decir, que las variaciones en el clima laboral se asocian de manera directa con cambios en el desempeño laboral. Este resultado se explica a partir de las dinámicas laborales cotidianas que se realizan en la Escuela de Posgrado, el personal administrativo enfrenta cargas laborales elevadas, atención directa a los estudiantes, presión por el cumplimiento de plazos, coordinación con los docentes y autoridades, por lo que una comunicación interna clara y oportuna reduce los errores en los trámites académico, se agilizan los procesos administrativos y se evita la existencia de duplicidad de funciones. Además, el reconocimiento del trabajo, fortalece la motivación del personal, lo que genera que se tenga mayor compromiso con la institución. Por otro lado, la motivación se refleja en actitudes que favorecen a la institución y sociedad, ya que el personal puede disponer su tiempo para

atender solicitudes que son fuera del horario laboral, cuida detalladamente la elaboración de los documentos académicos y presenta mayor responsabilidad respecto a la información sensible propia de la gestión de posgrado. Por ello, cuando existe un clima laboral positivo, el personal administrativo realiza las gestiones de forma más efectiva, mantiene el autocontrol ante situaciones de estrés y demuestra capacidad para trabajar en equipo, realizando un desempeño laboral favorable.

Si bien es cierto, los resultados salieron favorables, ya que se ha evidenciado una relación fuerte, pero es necesario realizar una lectura crítica, es decir, el tamaño de muestra es pequeño, lo que podría influir en la magnitud de la correlación. Además, pese a existir relación con el clima laboral, no debe asumirse que es el único factor que explica el rendimiento del personal administrativo, sino que, se deben de considerar otros factores como la infraestructura tecnológica, la capacitación continua, las políticas institucionales y la carga laboral, que pueden influir en el desempeño.

Figura 1

Variable Clima Laboral



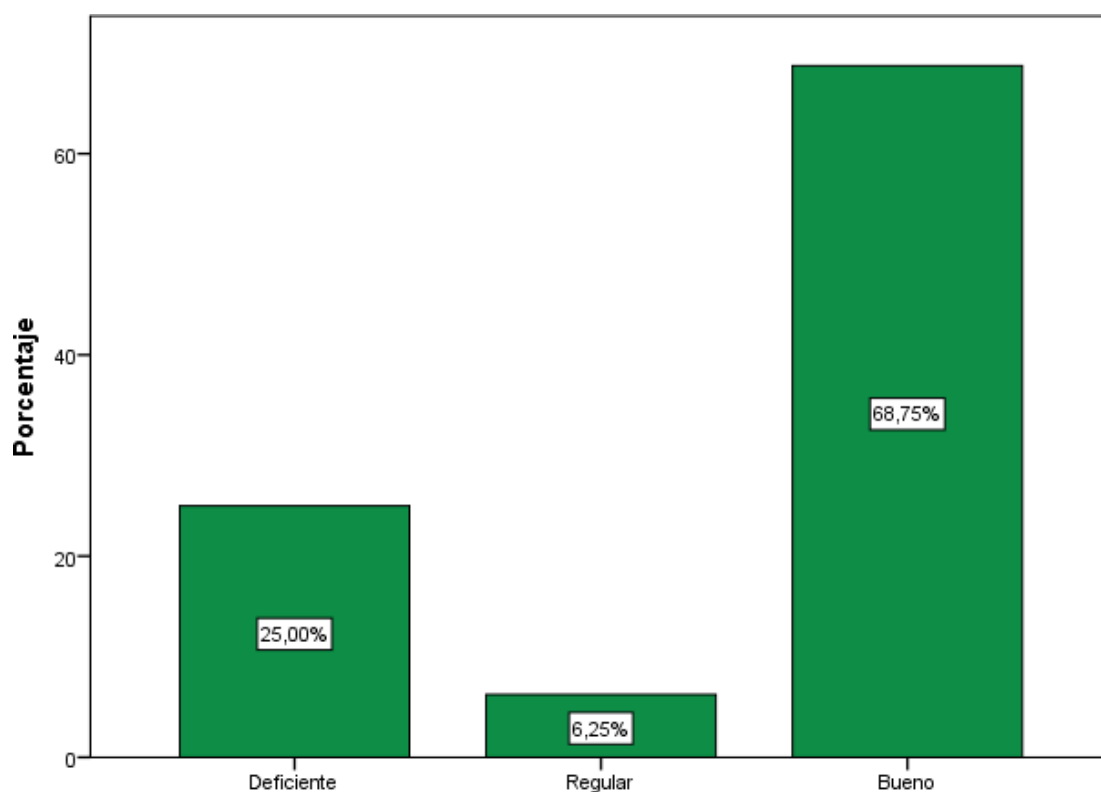
Nota. Se muestra la distribución de frecuencias respecto al nivel de percepción que tiene el encuestado respecto al clima laboral en la Escuela de Posgrado de la UNPRG.

En la figura 1, se evidencia que el 62.5% de los encuestados consideraron que el clima laboral es bueno, mientras que el 12.5% lo calificó como regular y el 25% como

deficiente. Esto demuestra que más de la mitad del personal administrativo percibe un ambiente laboral favorable, esto se explica porque se mantiene una interacción de manera constante para que se atienda a los estudiantes, se coordine con los docentes y se cumpla los procesos académicos y administrativos, lo que exige un trabajo colaborativo y una comunicación permanente, favoreciendo la construcción de relaciones laborales basadas en la cooperación y apoyo mutuo. Sin embargo, existe un pequeño grupo que podría estar enfrentando situaciones como limitada comunicación con sus jefes, sobrecarga laboral, escaso reconocimiento de su desempeño o pocas oportunidades de desarrollo profesional, lo que podría generar la insatisfacción y tensiones dentro del ambiente laboral.

Figura 2

Variable Desempeño Laboral



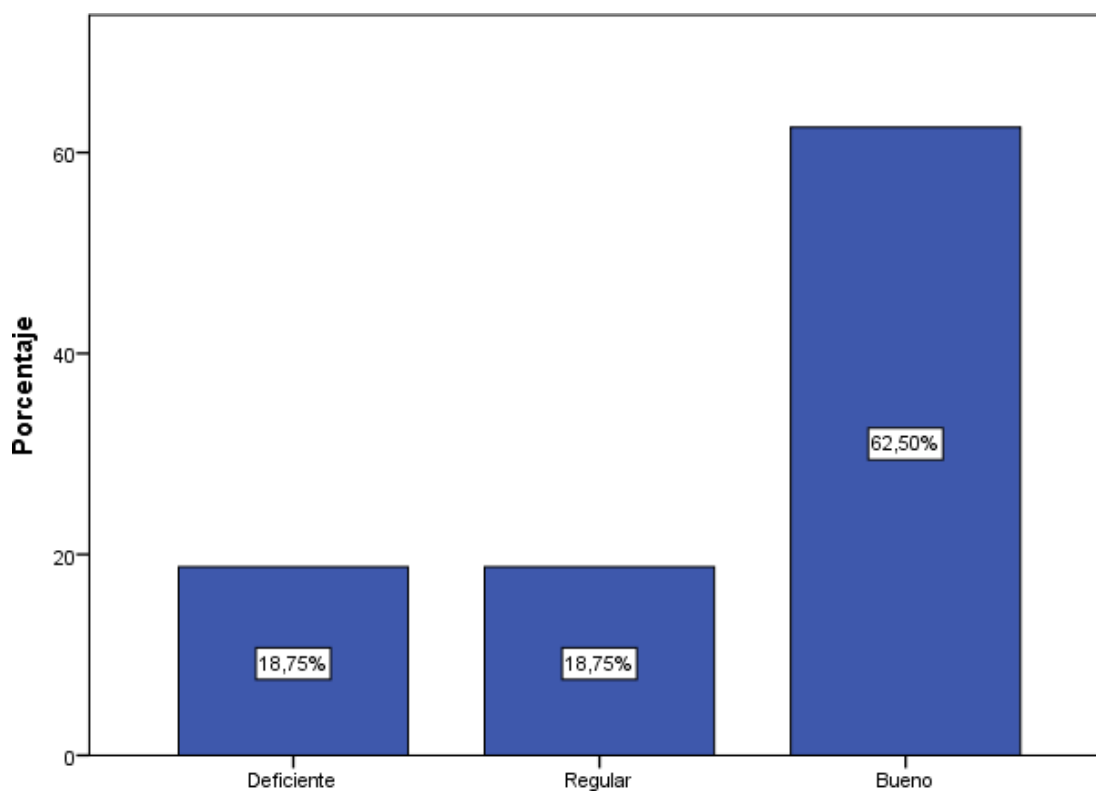
Nota. Se muestra la distribución de frecuencias respecto al nivel de percepción que tiene el encuestado respecto al desempeño laboral en la Escuela de Posgrado de la UNPRG.

En la figura 2, Se evidencia que el 68.75% de los encuestados considera que el desempeño laboral es bueno, mientras que el 6.25% lo calificó como regular y el 25% es deficiente. Estos resultados reflejan que más de dos tercios del personal administrativo desempeña sus funciones de forma eficiente. Además, el alto porcentaje de bueno se explica que a partir de las exigencias operativas propias de la Escuela de Posgrado, donde las diversas funciones que se realizan obligan al personal a desarrollar habilidades de

responsabilidad, organización y resolución de problemas, lo que genera un desempeño eficiente. Además, el personal va acumulando experiencia lo que le permite que las tareas las pueda realizar con mayor fluidez, lo que a su vez disminuyen los errores y retrasos. Respecto a los porcentajes que califican como regular y deficientes, estos son atribuidos por los trabajadores a la poca motivación que sienten, debido que a pesar de realizarse capacitaciones no son suficiente para mantenerse actualizados, así mismo para el cumplimiento de metas se necesita contar con herramientas informáticas que permitan optimizar el trabajo y de esta forma brindar al usuario información y atención oportuna.

Figura 3

Dimensión Comunicación de la variable Clima Laboral



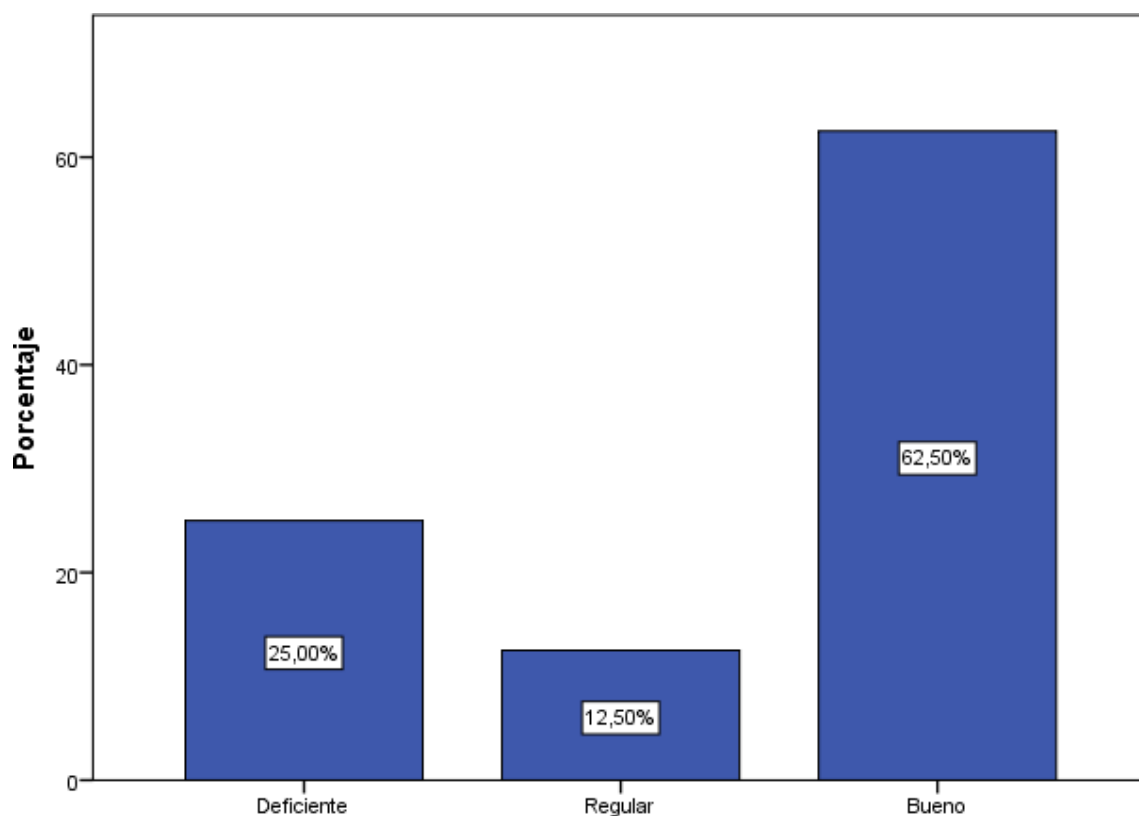
Nota. Se muestra la distribución de frecuencias respecto al nivel de percepción que tiene el encuestado respecto a la dimensión comunicación en la Escuela de Posgrado de la UNPRG.

En la figura 3, se evidencia que el 62.50% de los encuestados señalan que la dimensión comunicación del clima laboral es buena, el 18.75% indican que es regular y el 18.75% considera que es deficiente. Estos resultados indican que la mayoría del personal considera que los canales de comunicación interna funcional de forma adecuada, lo que permite que se transmita la información relevante para que se cumplan las funciones administrativas; sin embargo, persisten deficiencias, traducidas en brechas

comunicacionales que se deben de atender para garantizar la eficiencia. Este dominio de bueno, puede explicarse porque existe una interacción de manera constante entre el personal administrativo, ya sea por la coordinación directa entre las áreas o el uso de medios formales de comunicación como los correos institucionales, los memorandos, las llamadas telefónicas y los oficios. Asimismo, más de la mitad de los encuestados sienten el liderazgo del titular de pliego, en los grupos de trabajo existe una relación armoniosa, se promueve la generación de ideas creativas e innovadores y la EPG fomenta y promueve la comunicación interna. Sin embargo, el porcentaje de regular y deficiente, puede explicarse que debido a factores estructurales como la rotación de autoridades, la burocracia o la sobrecarga administrativa, que pese a que existen canales formales, no siempre garantiza una comunicación clara y oportuna.

Figura 4

Dimensión Motivación de la variable Clima Laboral



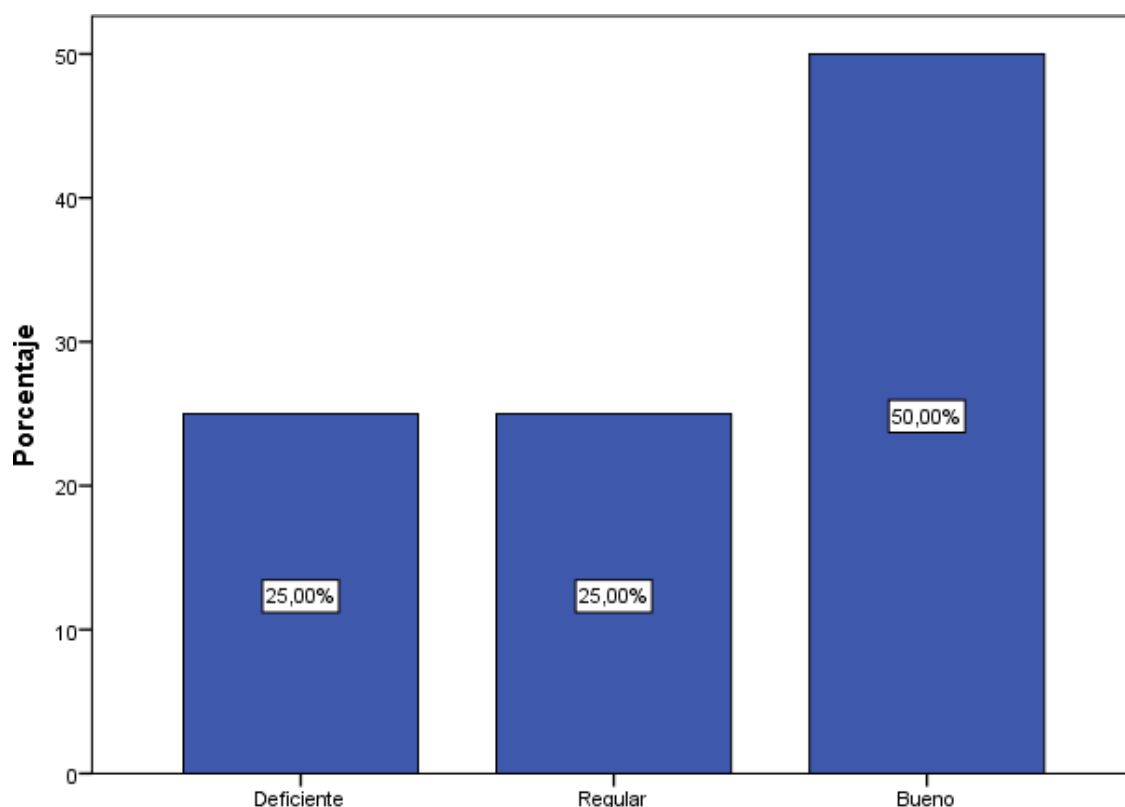
Nota. Se muestra la distribución de frecuencias respecto al nivel de percepción que tiene el encuestado respecto a la dimensión motivación en la Escuela de Posgrado de la UNPRG.

En la figura 4, se evidencia que el 62.5% de los encuestados calificaron a la motivación como bueno, el 25% como deficiente y el 12.5% como regular. Estos resultados indican que la mayoría del personal mantiene un nivel adecuado de motivación, reflejándose en que los jefes expresan el reconocimiento de los logros, promueven la capacitación que se

necesita, los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad, existe oportunidades de progreso en la EPG, el ambiente y los equipos de trabajo estimulan a que se cumplan con las actividades laborales, asimismo, la EPG otorga incentivos económicos por la labor dentro de su horario laboral. Sin embargo, los niveles deficiente y regular indican que existen limitaciones estructurales y organizacionales que pueden estar afectando a la motivación laboral general. Por ello, pese a que existe predominio del nivel bueno, no se puede afirmar que la motivación sea completamente sostenida y sólida en la entidad pública, ya que uno de cada cuatro trabajadores se siente motivado, esto puede ser explicado en la limitada promoción profesional o la insuficiente capacidad de incentivos, tanto económicos y no económicos, lo que genera desánimo, especialmente cuando el personal administrativo acepta realizar funciones adicionales sin una compensación proporcional.

Figura 5

Dimensión Trabajo en equipo de la variable Clima Laboral

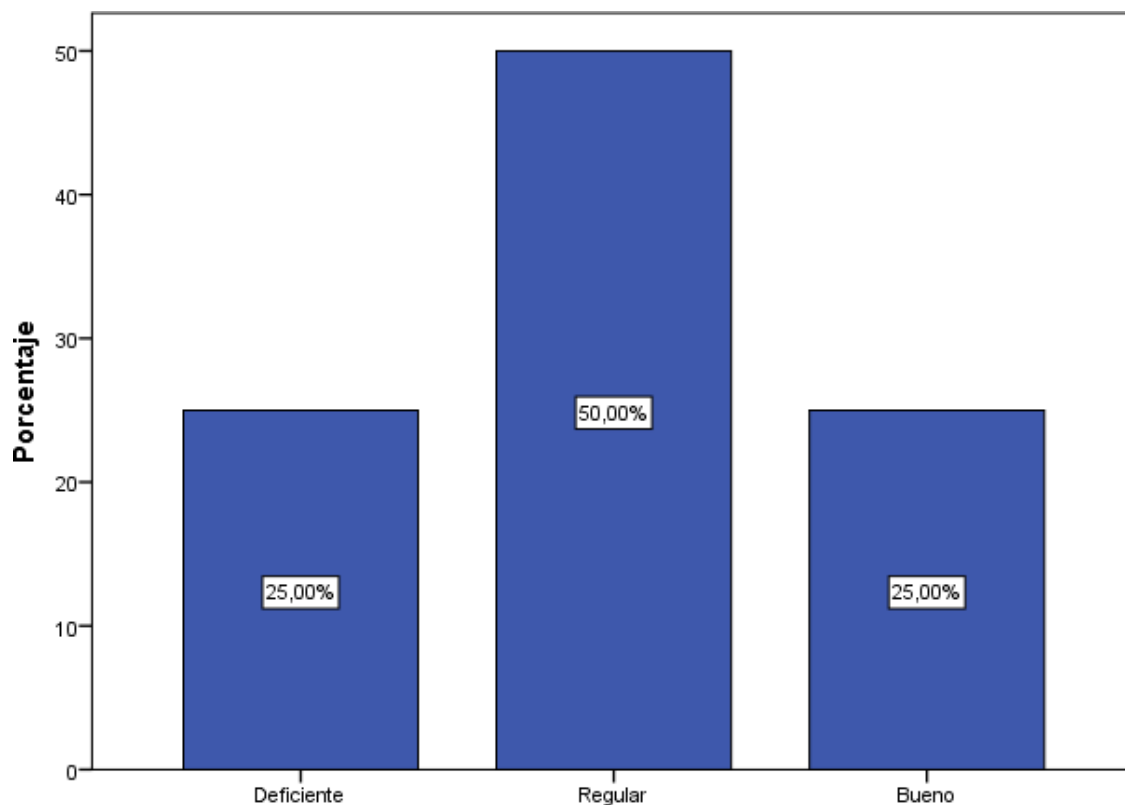


Nota. Se muestra la distribución de frecuencias respecto al nivel de percepción que tiene el encuestado respecto a la dimensión trabajo en equipo en la Escuela de Posgrado de la UNPRG.

En la figura 5, se evidencia que el 50% de los encuestados calificó como bueno el trabajo en equipo, el 25% como regular y el 25% deficiente, evidenciando que solo la mitad del personal considera que existe una colaboración efectiva entre los miembros de la entidad, donde el trabajo en equipo no está plenamente consolidado como una práctica organizacional. El trabajo en equipo es importante, ya que se deben de coordinar funciones entre las áreas para que se cumplan con los procesos administrativos complejos, como la gestión de matrículas, exámenes de admisión y trámite de grado. En la práctica, el trabajo en equipo se manifiesta cuando el personal apoya para que se cumplan con los plazos, se comparte información relevante o se cubra funciones ante la ausencia de un compañero, lo que contribuye a que se mantenga la continuidad del servicio administrativo.

Figura 6

Dimensión Valores de la variable Clima Laboral



Nota. Se muestra la distribución de frecuencias respecto al nivel de percepción que tiene el encuestado respecto a la dimensión valores en la Escuela de Posgrado de la UNPRG.

En la figura 6, se observa que el 50% de los encuestados calificó como regular los valores percibidos en la entidad, mientras que el 25% los consideró deficientes y el 25% bueno. Los valores están vinculados al cumplimiento de la misión y visión institucional, así como el compromiso de contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Los resultados evidencian que, en la práctica, una proporción significativa de los encuestados percibe que las responsabilidades del puesto se encuentran solo parcialmente definidas y que los valores institucionales, junto con la misión y visión de la Escuela de Posgrado están presentes de manera limitada en las actividades cotidianas de los trabajadores. Pese a que la encuesta arrojó los resultados descritos, se puede apreciar que en la EPG cada vez que existe mayor demanda en el cumplimiento de importantes actividades como el examen de admisión y matrículas, los administrativos se apoyan mutuamente para cumplir con los objetivos institucionales.

Tabla 3

Dimensiones de la variable Clima Laboral

Dimensiones	Bueno	Regular	Deficiente
Comunicación	62.50%	18.75%	18.75%
Motivación	62.50%	12.50%	25%
Trabajo en equipo	50.00%	25.00%	25.00%
Valores	25.00%	50.00%	25.00%

Nota. La variable clima laboral y sus dimensiones han sido obtenidas a través del análisis de estadística descriptiva.

En la tabla 3, se evidencia que la comunicación y motivación presentaron mayores porcentajes en el nivel bueno (62.5%), indicando que estos aspectos funcionan de manera adecuada dentro de la institución, lo que se podría traducir en la transmisión de información necesaria para que se desarrollen las actividades administrativas y que se tenga la disponibilidad para que se cumplan funciones, más aún en meses donde el calendario académico se encuentra repleto. Sin embargo, los niveles de regular y deficiente, en la comunicación 18.5% y 18.5% respectivamente, y en la motivación 12.5% y 25% respectivamente, indica que no todo el personal lo percibe como positivo, asociados a cargas laborales desiguales y deficiencias entre áreas.

En el trabajo en equipo, la mitad del personal lo percibe como bueno (50%), 25% como regular y 25% como deficiente, indicando que el trabajo colaborativo no está plenamente consolidado, y que la colaboración entre el personal se vincula mayormente con la presión de que se cumplan con los plazos, más no de una cultura organizacional que se oriente al trabajo colectivo.

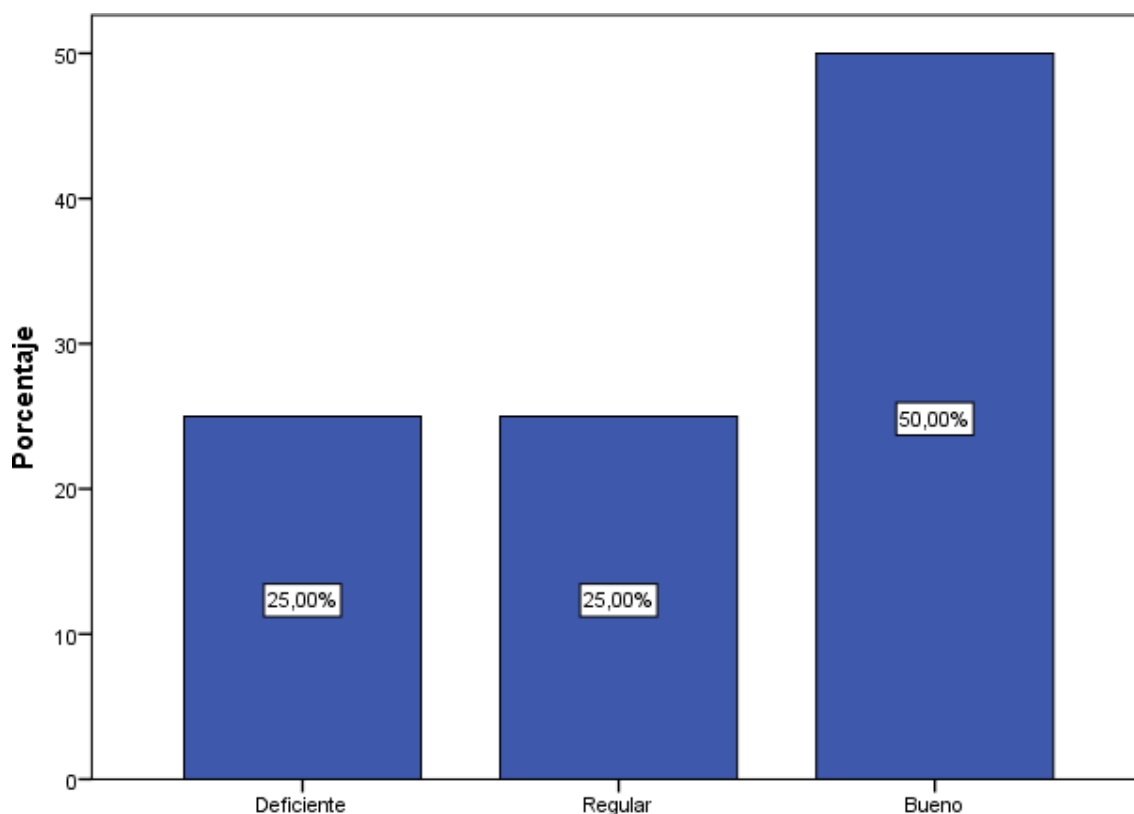
Respecto a los valores, solo el 25% lo califica como bueno, el 50% como regular y el 25% deficiente. Los valores están vinculados al cumplimiento de la misión y visión

institucional, así como el compromiso de contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Estos resultados presentan fortalezas parciales y debilidades significativas, siendo la motivación y comunicación las dimensiones mejor valoradas, por lo que es importante que se implementen estrategias que se orienten a fortalecer la cultura organizacional, la práctica de valores institucionales y el trabajo colaborativo, con el propósito de que se mejore el clima laboral y, en consecuencia, mejorar el desempeño del personal administrativo.

Figura 7

Dimensión Metas y objetivos de la variable Desempeño Laboral



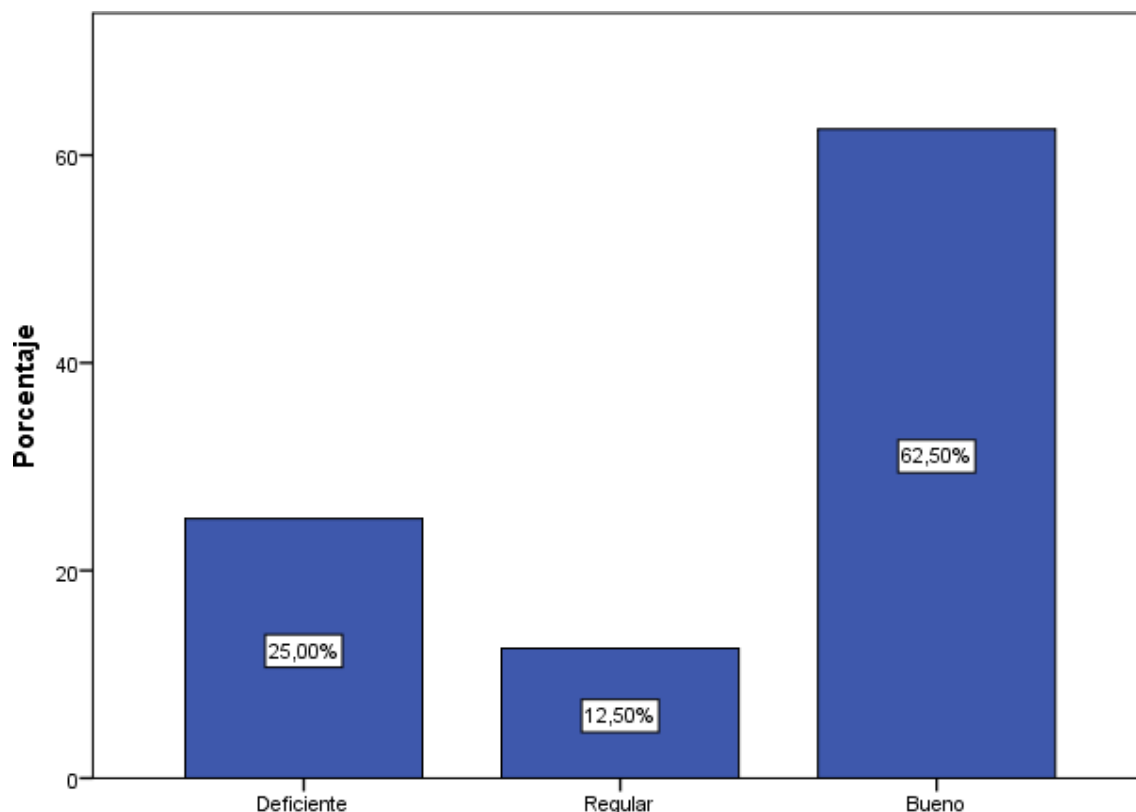
Nota. Se muestra la distribución de frecuencias respecto al nivel de percepción que tiene el encuestado respecto a la dimensión metas y objetivos en la Escuela de Posgrado de la UNPRG.

En la figura 7, se evidencia que el 50% del personal calificó como bueno el cumplimiento de metas y objetivos, el 25% lo calificó como deficiente y el 25% como regular. Esta dimensión en el desempeño laboral está relacionado al cumplimiento de las actividades en el marco de las funciones de los trabajadores y a su involucramiento con los objetivos estratégicos de la entidad y su cumplimiento. Asimismo, cuando las metas están claras y existe coordinación mínima entre áreas, el personal puede realizar su trabajo de forma eficiente.

Por otro lado, la mitad de los trabajadores indicaron que ejecutan su trabajo con exactitud, esmero y orden excepcional, tienen conocimiento de lo que necesitan para desempeñar sus funciones. Sin embargo, el 25% de deficiente refleja que no se presentan metas claramente definidas, ya sea por una inadecuada planificación de actividades o la falta de seguimiento y retroalimentación por las partes responsables

Figura 8

Dimensión Compromisos de la variable Desempeño Laboral



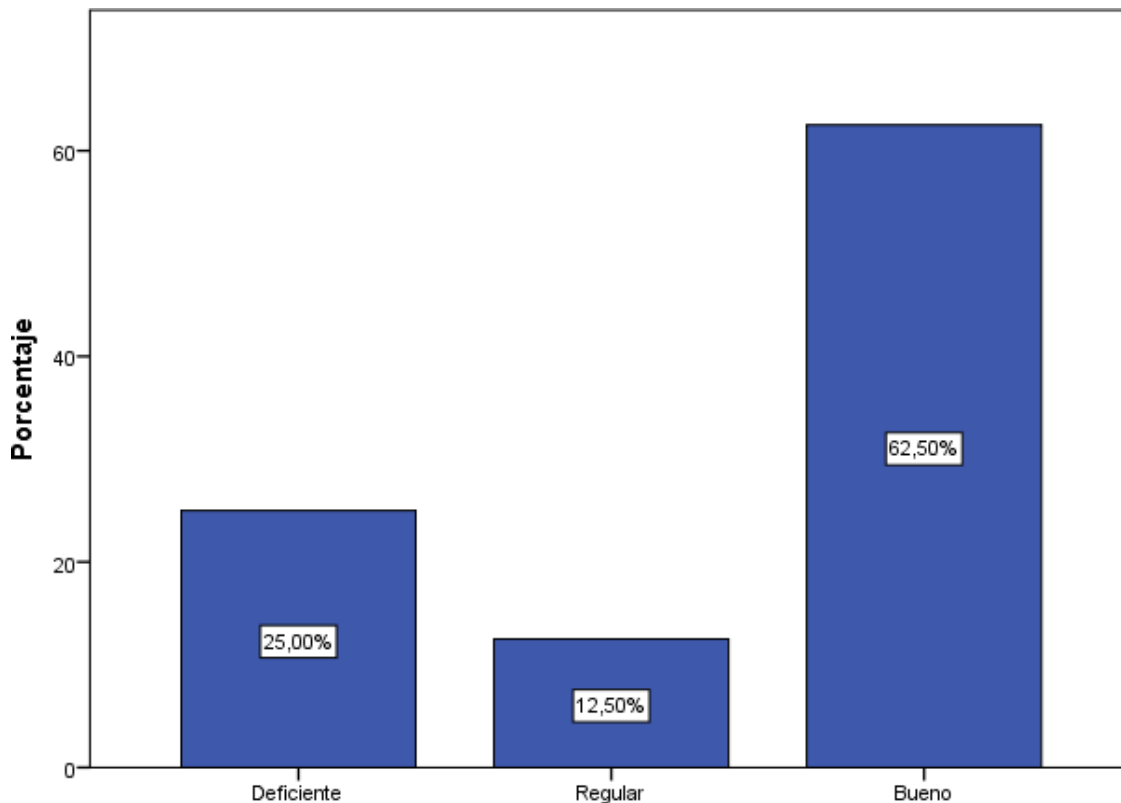
Nota. Se muestra la distribución de frecuencias respecto al nivel de percepción que tiene el encuestado respecto a la dimensión compromisos en la Escuela de Posgrado de la UNPRG.

En la figura 8, los resultados evidencian que el 62.5% del personal calificó como bueno el proceso de asumir y cumplir compromisos, y el 25 % indicó que es deficiente y el 12.5% regular. Los compromisos están vinculados al cumplimiento de metas, al trabajo en equipo y asumir tareas individuales que en su conjunto contribuyan al logro de metas programadas de la entidad. Por ello, el predominio del nivel bueno se manifiesta en el cumplimiento de las actividades, la disposición para que se atiendan los requerimientos y la responsabilidad de la gestión de los procesos administrativos. Asimismo, en las etapas donde existe mayor demanda administrativa, como en los procesos de matrícula, el personal asume cargas adicionales de trabajo garantizando la continuidad del servicio. Sin embargo, el 25% evidencia que aún se presentan niveles de deficiencia del compromiso, esto se puede explicar

a causa de la desmotivación de algunos administrativos lo que disminuye el compromiso de cumplir las funciones mínimas a su cargo.

Figura 9

Dimensión Autocontrol de la variable Desempeño Laboral



Nota. Se muestra la distribución de frecuencias respecto al nivel de percepción que tiene el encuestado respecto a la dimensión autocontrol en la Escuela de Posgrado de la UNPRG.

En la figura 9, se evidencia que el 62.5% respondieron que el autocontrol es bueno, el 25% indicaron que es deficiente, y el 12.5% indicaron que es regular. Al referirnos al autocontrol se trata del manejo de la información que realizan las personas dentro de la organización con el fin de emplearlo para aprovechar las oportunidades. El predominio del nivel bueno se explica por la experiencia laboral y la adaptación que han tenido cuando se ha presentado situaciones de presión y carga laboral, esto es positivo, ya que cuando el personal mantiene una actitud profesional frente a reclamos de los estudiantes o cambios imprevistos en los procesos administrativos, se genera un clima laboral favorable. Asimismo, el trato respetuoso y la capacidad de manejar las situaciones de tensión generan que se preserve el ambiente laboral estable lo que garantiza la continuidad del servicio administrativo, aún en contextos de alta demanda. Sin embargo, los resultados poco favorables reflejan situaciones como la sobrecarga de funciones o la falta de apoyo

institucional, lo que podría generar conflictos interpersonales, actitudes defensivas afectando negativamente el clima laboral, así como la calidad del servicio que se brinda.

Tabla 4

Dimensiones de la variable Desempeño Laboral

Variable/ Dimensiones	Bueno	Regular	Deficiente
Metas y objetivos	50.00%	25.00%	25.00%
Compromisos	62.50%	12.50%	25.00%
Autocontrol	62.50%	12.50%	25.00%

Nota. La variable desempeño y sus dimensiones han sido obtenidas a través del análisis de estadística descriptiva.

En la tabla 4, en las metas y objetivos se presenta un 50% en el nivel bueno y 25% tanto en regular como deficiente, reflejando que solo la mitad del personal logra cumplir las metas institucionales, evidenciando dificultades que podrían estar relacionadas con la claridad de los objetivos, la planificación y el seguimiento del desempeño. Por su parte, las otras dimensiones presentaron mayores porcentajes en el nivel bueno (62.5%), indicando que la mayoría de administrativos presentaron una actitud responsable y una adecuada regulación emocional frente a las exigencias de las labores administrativas. Sin embargo, el 25% de deficiente indica que se sigue presentando dificultades para que se mantenga el compromiso y se regulen las emociones en contextos de alta carga laboral. En términos generales se evidenció que el desempeño laboral a través de sus dimensiones es bueno o adecuado desde la percepción que tiene el trabajador de la Escuela de Posgrado. Este escenario indica que el desempeño laboral no necesariamente depende de las actitudes individuales, sino de las condiciones organizacionales, como la asignación equitativa de funciones, la definición clara de los objetivos y la existencia de mecanismos de evaluación y retroalimentación.

Tabla 5

Relación entre la variable Clima Laboral y la dimensión Metas y Objetivos de la variable Desempeño Laboral del personal administrativo

		Clima Laboral	Metas y objetivos
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1,000	,891**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	16	16

	Coeficiente de correlación	,891**	1,000
Metas y objetivos	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	16	16

Nota. Los datos fueron extraídos de la aplicación de la encuesta y procesados en SPSS v.22.

En la tabla 5, se evidencia un Rho de 0.891 y un $p=0.000$, indicando una relación positiva, muy fuerte y significativa entre ambas variables, es decir, a mejores condiciones del clima laboral, mayor es el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos institucionales por parte del personal administrativo. Este clima laboral se caracteriza porque presenta una comunicación clara entre áreas, un nivel adecuado de motivación y buenas relaciones interpersonales, facilitando que el personal comprenda con claridad qué es lo que se espera de su trabajo y cómo las funciones que se le ha asignado contribuyen a que se logre cumplir con los objetivos institucionales. Sin embargo, es preciso tener en cuenta que el cumplimiento de metas no está estrictamente vinculado o depende necesariamente del clima laboral, sino que, puede verse influenciado por otros factores, como la disponibilidad de recursos, la carga laboral asignada y la estructura organizacional.

Tabla 6

Relación entre la variable Clima Laboral y la dimensión de Compromiso de la variable Desempeño Laboral del personal administrativo

		Clima Laboral	Compromisos
Rho de Spearman	Clima Laboral	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,857**
		N	.
Rho de Spearman	Compromisos	Coeficiente de correlación	,000
		Sig. (bilateral)	,857**
		N	1,000

Nota. Los datos fueron extraídos de la aplicación de la encuesta y procesados en SPSS v.22.

En la tabla 6, se evidencia un Rho de 0.857 y un $p=0.000$, indicando una relación positiva, fuerte y significativa entre ambas variables, es decir, a medida que se mejora el clima laboral, aumenta el nivel de compromiso del personal administrativo con la institución. Esto se explica, ya que un clima laboral favorable, caracterizado por el reconocimiento del trabajo, la comunicación efectiva, el apoyo mutuo y las relaciones interpersonales positivas, fortalece el sentido de pertenencia y la identificación con la

institución. Respecto a la Escuela de Posgrado, se manifiesta cuando el personal presenta disposición para asumir responsabilidades adicionales de manera positiva y colaborar en los periodos de alta demanda administrativa, estas conductas demuestran que tiene un gran compromiso con la institución.

Tabla 7

Relación entre la variable Clima Laboral y la dimensión de Autocontrol de la variable Desempeño Laboral del personal administrativo

		Clima Laboral	Autocontrol
Rho de Spearman			
		Coefficiente de correlación	1,000
	Clima Laboral	Sig. (bilateral)	,857**
		N	,000
		N	16
			16
		Coefficiente de correlación	,857**
Autocontrol	Sig. (bilateral)	,000	1,000
	N	,000	.
	N	16	16

Nota. Los datos fueron extraídos de la aplicación de la encuesta y procesados en SPSS v.22.

En la tabla 7, se evidencia un Rho de 0.857 y un $p=0.000$, indicando una relación positiva, fuerte y significativa entre ambas variables, lo que tiene coherencia con la teoría ya que cuando el clima laboral es el adecuado, el trabajador es autónomo en la toma de decisiones en el marco de sus funciones y por ende es capaz de tener autocontrol en dicho proceso. El autocontrol es importante para que se afronte situaciones como los reclamos de los estudiantes, los cambios imprevistos en los procedimientos administrativos o la presión por cumplir los plazos académicos. Asimismo, cuando el personal percibe un ambiente laboral positivo, tiene mayor tolerancia, paciencia y una mejor capacidad para manejar las situaciones conflictivas.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Respecto al objetivo general, se logró determinar que existe relación significativa y positiva entre las variables clima laboral y desempeño del personal administrativos de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo en el año 2017 habiéndose obtenido un coeficiente de correlación de Spearman de 0.932 y una significancia estadística de 0.000. A través de un análisis descriptivo de la variable clima laboral, se halló que el 62.5% de los encuestados perciben el clima laboral como bueno, entendiéndose que la percepción se ha formado tomando en cuenta los factores o dimensiones que componen el clima laboral como es la comunicación, motivación, trabajo en equipo y valores; así mismo sobre el desempeño laboral se halló que el 68.75% de los encuestados considera que es bueno. Estos resultados fueron respaldados por la investigación de Seminario (2019), quien en su investigación tuvo como resultados una significancia bilateral de 0.01 y coeficiente de Pearson de 0.625, hallando que existe una relación positiva y significativa entre las mismas variables coincidiendo con los resultados de la presente investigación.

Respecto al primer objetivo específico, entre las principales características del clima laboral en la escuela de posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo 2017 destaca que el 62.5% de los encuestados calificaron como buena la dimensión comunicación, el 62.50% de los encuestados calificó como buena la dimensión de motivación, el 50% de los encuestados también calificó como bueno el trabajo en equipo, sin embargo, el 50% de los encuestados calificó como regular a la dimensión valores, como se aprecia en los resultados todas las dimensiones de la variable clima laboral en su mayoría han sido calificados como buenos; estos resultados fueron validados por la investigación de Goicochea (2018), quien obtuvo como principales resultados que clima laboral sí influye de manera directa al desempeño laboral de los trabajadores debido a la correcta comunicación en la entidad repercutiendo en la productividad del trabajador.

Respecto al segundo objetivo específico, sobre las características del desempeño laboral se ha obtenido que referente a la dimensión de metas y objetivos en el desempeño laboral, el 50% de los encuestados la calificó como buena; sobre la dimensión compromisos el 62.5% lo calificó como bueno, y finalmente sobre la dimensión autocontrol el 62.5% del total de encuestados manifestó que consideran que es bueno. Estos resultados fueron validados por la teoría del desempeño laboral desarrollado por Gómez (1995), quien señala que existen tres principales dimensiones del desempeño laboral, la primera de ellas es la de metas y objetivos la cual señala que de existir una especificación clara de las metas y objetivos de la entidad y los trabajadores deben estar claros sobre ellos y el rol que ellos

desempeñan para el logro de los mismos, esto está relacionado a los compromisos que los trabajadores asumen sintiéndose parte importante de la entidad y finalmente el autocontrol que se refiere al manejo de información de los trabajadores frente a los diversos estímulos propios de los procesos laborales.

Respecto al tercer objetivo específico, se evidenció que sí existe relación significativa y positiva entre el clima laboral y las dimensiones del desempeño laboral: metas y objetivos, compromisos y autocontrol del personal de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo habiéndose obtenido como coeficientes de correlación de Spearman los siguientes: de 0.891, 0.857 y 0.857 respectivamente y una significancia bilateral de 0.000 en las tres correlaciones. Los resultados guardan relación con la lógica teórica dado que a un mejor clima laboral el trabajador podrá cumplir sus metas y objetivos; asimismo, podrá asumir compromisos en relación al cumplimiento de sus funciones y también podrá mejorar el autocontrol que ejercen los trabajadores en el ejercicio de sus funciones encontrándose las tres dimensiones relacionadas entre sí. Estos resultados fueron validados por Quispe (2015) concluyendo que sí existe relación entre las variables clima laboral y desempeño laboral habiendo hallado un coeficiente de correlación de Pearson de 0.823, asimismo, logró determinar que sí existe relación significativa entre el clima laboral y cada una de las tres dimensiones del desempeño laboral.

CONCLUSIONES

Se logró determinar que existe relación positiva y significativa entre el clima laboral y desempeño del personal habiéndose hallado un coeficiente de correlación de Spearman de 0.932 y significancia bilateral de 0.000. Asimismo, el 62.5% de los encuestados perciben el clima laboral como bueno y el 68.75% de los encuestados indicaron que el desempeño laboral es bueno.

Se describió las principales características del clima laboral en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, entre las cuales tenemos que respecto a la dimensión comunicación el 62.5% la calificó como buena, el 62.5% de los encuestados calificó a la dimensión motivación como buena, el 50% de los encuestados calificó como buena a la dimensión trabajo en equipo, y el 50% de los encuestados calificó como regular a la dimensión valores.

Se logró describir las características del desempeño laboral del personal de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, entre las cuales destacó que respecto a las metas y objetivos el 50% calificó como bueno, así también sobre los compromisos el 62.5% lo calificó como bueno, y sobre el autocontrol el 62.5% respondieron que es bueno.

Finalmente, se concluyó que respecto a la relación del clima laboral con las dimensiones del desempeño laboral del personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, existe relación positiva y significativa con cada una de las dimensiones, obteniéndose los resultados siguientes: la relación entre el clima laboral y la dimensión metas y objetivos se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.891 y la significancia bilateral de 0.000; sobre la relación del clima laboral y el compromiso se obtuvo un coeficiente de Spearman de 0.857 y de la significancia bilateral de 0.000, y sobre la relación entre el clima laboral y el autocontrol se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.857 y su significancia bilateral fue de 0.000.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, seguir fortaleciendo el clima laboral principalmente a través del reconocimiento y motivación del personal implementando un plan de incentivos laborales.

Se recomienda respecto al desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela de Posgrado fortalecer el cumplimiento de metas otorgando mecanismos adecuados a los trabajadores como es la capacitación en temas especializados en concordancia con sus funciones, así también se debe garantizar que cuenten con los equipos necesarios para realizar sus actividades laborales cotidianas de manera eficiente.

Se recomienda implementar un programa de capacitaciones en habilidades blandas para mejorar el autocontrol del desempeño laboral, que a pesar de tener un adecuado nivel, aún presenta porcentajes en deficiente y regular siendo necesario mejorar dichos indicadores.

Y finalmente se recomienda continuar fortaleciendo cada una de las dimensiones del desempeño laboral y el clima laboral para sostener la productividad de los trabajadores y el cumplimiento de metas y objetivos y ofertar un servicio de educación de posgrado de calidad, por ende, se debe realizar continuamente un diagnóstico y evaluación de cada una de las variables las mismas que deben ser realizadas por el equipo de administración de la Escuela de Posgrado.

REFERENCIAS

- Aguirre, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Aguirre, J. (2000). *Dirección y gestión de personal*. Ediciones pirámide.
- Alles, A. (2002). *Desempeño por Competencias Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Álvarez, F. (2011). *Evaluación del desempeño en la Administración Pública*: Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas, 99-113.
- Barriga, K. (2016). *Clima organizacional y desempeño docente en la universidad "Jaime Bausate Meza" Jesús María - Lima, 2016* (Tesis de doctorado). Universidad Jaime Bausate Meza, Lima.
- Bizneo (2021). *Clima Laboral*. <https://www.bizneo.com/blog/clima-laboral/>
- Bozal, R. (2012). *Psicología de trabajo para relaciones laborales*, Editorial: Nomos S.A., Edición: 1ra.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*.
- Brunet, L. (1999) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Quinta Edición. Edit, Mc Graw Hill. México.
- Charan, R. (2007). *Know-How, Las 8 habilidades que distinguen a las personas de buen desempeño de las demás*, Editorial: Norma, Edición: 1era.
- Chiavenato, I. (1999) *Administración de Recursos Humanos*. Edit, Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México: McGraw–Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones*, Editorial: Mc Graw-Hill, Edición: 8.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*, Editorial: Mc graw Hill-México, Edición: 3era.
- De Cenzo, R. (2001) *Administración de Recursos Humanos*.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1985). *Cultura Corporativas*. México, D.F: Fondo Educativo Interamericano.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (2012). *Paradigmas y perspectivas en disputa: Manual de investigación cualitativa*.
<https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=yJPdWAAQBAJ&oi=fnd&pg>

- =PR3&dq=Denzin+Lincoln+2012+paradigmas+investigaci%C3%B3n&ots=BC3C RUKysl&sig=eVsQbuPLa3sRoVmn35kr14vgcrY&redir_esc=y#v=onepage&q=Denzin%20Lincoln%202012%20paradigmas%20investigaci%C3%B3n&f=false
- El peruano (2014). *La Ley N°30220. Ley Universitaria*. <https://www.sunedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-universitaria-30220.pdf>
- Fischman, D. (2009). *Cuando el liderazgo no es suficiente*. Lima: Punto y Coma Editores SAC.
- Fischman, D. (2015). *El poder de los supuestos compartidos*. David Fischman.com: <http://www.davidfischman.com/articulos/detalle.php?lang=in&id=111>
- Gallegos, F. (2016). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores de Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa, 2016* (Tesis de maestría). Universidad Nacional De San Agustín, Arequipa.
- García, M. (2001). *La importancia de la Evaluación del Desempeño*. Revista Proyecciones. Año 2. N°9
- Goicochea, D. (2018). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal del área de recursos humanos de un outosurcing internacional en el año 2017* (Tesis de pregrado). Universidad Ricardo Palma, Lima.
- González F. y Sosa, L. (2003). *Análisis del Clima Laboral de la Tesorería de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México*
- Gorriti, M. (2007). *Nuevos enfoques de la gestión de RHH en las Administraciones Públicas*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 367-387.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: The McGraw-Hill.
- Ivancevich, M., Konopaske, R. y Matteson, T. (2006). *Comportamiento Organizacional*, Editorial: Mc Graw-Hill, Edición: 7ma.
- Litwin G y Stinger R. (1968). *The influence of organizational climate on human motivation*. Michigan: Foundation for Research on Human Behavior.
- Londoño Palacios, O., Maldonado Granados, L., Calderón Villafañez, L. (2014). *Guía para construir estados del arte*. Bogotá, Colombia. <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/4637/Gu%C3%ADAS%20para%20construir%20estados%20del%20arte.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- López Neira, A. (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral: propuesta metodológica para la Universidad Politécnica Selesiana Sede Guayaquil*.
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19811/1/UPS-GT003130.pdf>
- Moreno Villa, M. (2003). *Historia de la filosofía moderna y contemporánea*.
https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=hunNzuMIVZAC&oi=fnd&pg=PA109&dq=empirismo+Locke+Hume+investigaci%C3%B3n+cient%C3%ADfica&ots=gVmVDg_Ydf&sig=BhEB2CUJndpr54mRS5DaM2uDQsk&redir_esc=y#v=onepage&q=empirismo%20Locke%20Hume%20investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica&f=false
- Olaz, A. (2013). *El clima laboral en cuestión*. Revisión bibliográfica descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Revista de Ciencias Sociales*, 56 (13), pp.1-35. <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>
- Pedraza, E. (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. *Revista de Ciencias Sociales*, 43 (3), pp.493-505. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf>
- Quispe, T. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015* (Tesis de maestría). Universidad Nacional José 13 María Arguedas, Andahuaylas.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional (Octava ed.)*. México: Prentice-Hall.
- Seminario, B. (2019). *Clima organizacional y desempeño laboral del sector educativo primario estatal del centro de Chiclayo. Caso tres colegios*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2121/1/TL_SeminarioCabrejosBel en.pdf
- Solano, S. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Tarapoto.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/1725/solano_rs.pdf?sequence=1
- Sumba Bustamante, R. & Moreno Gonzabay, P. (2022). *Organizational Climate as a Factor of Labor Performance in MSMEs in Ecuador*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383360>
- UNIR (2022). *Qué es la productividad laboral*.
<https://www.unir.net/revista/empresa/productividad-laboral/>

Velásquez Vera, M., García Mero, J., Rodríguez Pinargote, G., & Gonzáles Bravo, M. (2018). *Work environment of the administrative staff of the Municipal Autonomous Decentralized Government of cantón Tosagua*. *Revista Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6756321>

Anexo 2. Instrumentos de Recolección de Datos

Cuestionario: Clima laboral

Dimensiones	Ítems	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
Comunicación	1. Los cambios y planes importantes se comunican oportunamente y adecuadamente.					
	2. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
	3. Siente el liderazgo del titular de pliego					
	4. En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa.					
	5. La EPG fomenta y promueve la comunicación interna					
	6. El jefe escucha los planteamientos que se le hacen.					
	7. Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.					
Motivación	8. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
	9. El jefe expresa reconocimiento por los logros					
	10. Se valora a los altos niveles de desempeño.					
	11. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad.					
	12. Cada empleado se considera factor clave en la EPG.					
	13. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados					
	14. El ambiente de trabajo es adecuado para la labor que desempeña.					

	15. Existe oportunidad de progreso en la EPG					
	16. Se siente compromiso con el éxito de la EPG					
	17. El ambiente y los equipos de trabajo estimulan a cumplir con las actividades laborales					
	18. La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones similares					
	19. La EPG le otorga incentivo económico por su labor en la EPG dentro de su horario laboral.					
	20. Existe un trato justo en la EPG, con respecto a los trabajadores					
Trabajo en equipo	21. En la EPG se afronta y superan los obstáculos.					
	22. El grupo con el que trabajo funciona como equipo bien integrado.					
	23. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
	24. En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
	25. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
	26. Existe colaboración entre el personal de las diversas unidades					
	27. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo					
Valores	28. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
	29. La misión, visión y valores de la EPG se encuentran presentes en el día a día del trabajador					
	30. Existe una clara definición de visión y misión y valores en la EPG					

Cuestionario: Desempeño del personal

	Ítems	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
Metas y objetivos	1. Usted como trabajador administrativo de la EPG va más allá de lo exigido en la cantidad de trabajo que debe ejecutar normalmente					
	2. Usted siempre ejecuta su trabajo con exactitud, esmero y orden excepcional					
	3. Usted sabe todo lo necesario para el desempeño de sus funciones					
	4. Usted no cesa de aumentar todos sus conocimientos					
Compromisos	5. Usted es excepcionalmente puntual					
	6. Usted considera que tiene un excelente espíritu de cooperación					
	7. Usted considera que es excepcionalmente bien aceptado					
	8. Usted considera tiene gran facilidad para trabajar con los demás					

	9. Usted considera tiene un alto grado de comprensión de las situaciones					
Autocontrol	10. Usted considera tiene óptima intuición y capacidad de percepción					
	11. Usted considera que siempre tiene muy buenas ideas					
	12. Usted considera que es creativo y original					
	13. Usted considera que posee gran capacidad para poner en prácticas ideas y proyectos					
	14. Usted considera que brinda apoyo y es entusiasta en la atención de los usuarios					
	15. Usted considera que siempre muestra empeño, entusiasmo y dedicación en el trabajo					
	16. Usted considera que tiene habilidad para aprender velozmente y con un mínimo de supervisión					