



**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**



**CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL**  
**ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO**  
**RUIZ GALLO**

**TESIS**

**PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**  
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN**  
**GERENCIA EMPRESARIAL**

**AUTORA**

**ROSA AURORA FERNANDEZ SAAVEDRA**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2016**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO  
RUIZ GALLO**

**PRESENTADO POR:**

---

ROSA AURORA FERNANDEZ SAAVEDRA  
AUTORA

---

Mg. REGIS JORGE ALBERTO DIAZ PLAZA  
ASESOR

**APROBADO POR:**

---

Dr. ADRIEL RIOS VILLACORTA  
PRESIDENTE

---

M.Sc. LUIS CAMPOS CONTRERAS  
SECRETARIO

---

Mg. GUADALUPE ROCIO VICTORIA COLTER APAZA  
VOCAL

## **DEDICATORIA**

A DIOS por estar siempre a mi lado  
acompañándome y Guiándome.

A MIS QUERIDOS PADRES, quienes gracias  
a sus consejos y palabras de aliento me han  
ayudado a crecer como persona y a luchar por  
lo que quiero y por enseñarme valores, que me  
han llevado a alcanzar una gran meta. Gracias a  
ellos soy lo que soy.

A MIS HERMANOS, GRACIAS POR SU  
APOYO y cariño y por estar en los  
momentos más importantes de mi vida.

A MIS HIJOS, la razón de ser de mi vida,  
quienes siempre me proporcionan el aliciente,  
cariño, tiempo y dedicación para salir adelante.  
Gracias hijos, por estar en todo momento a mi  
lado. Los amo. Sin ustedes, no hubiese logrado  
lo que soy.

# ÍNDICE

|   |             |
|---|-------------|
| <b>DEDICATORIA.....</b>                                       | <b>iii</b>  |
| <b>ÍNDICE .....</b>   | <b>iv</b>   |
| <b>RESUMEN .....</b>  | <b>vi</b>   |
| <b>ABSTRACT .....</b>   | <b>vii</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>                                     | <b>viii</b> |
| <b>CAPÍTULO I: .....</b>                                      | <b>ix</b>   |
| <b>ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO .....</b>                   | <b>ix</b>   |
| 1.1. Ubicación.....   | 10          |
| 1.2. Surgimiento del problema .....                           | 10          |
| 1.3. Características y formulación del problema .....         | 12          |
| 1.4. Justificación e importancia de la investigación .....    | 13          |
| 1.5. Metodología.....   | 14          |
| <b>CAPÍTULO II:.....</b>                                      | <b>17</b>   |
| <b>MARCO TEÓRICO .....</b>                                    | <b>17</b>   |
| 2.1. Antecedentes.....  | 18          |
| 2.2. Teorías.....   | 20          |
| <b>CAPÍTULO III: .....</b>                                    | <b>25</b>   |
| <b>MODELO TEÓRICO Y RESULTADOS.....</b>                       | <b>25</b>   |
| 3.1. Modelo Conceptual .....                                  | 26          |
| 3.2. Análisis y discusión de los resultados.....              | 29          |
| 3.2.1. Prueba de fiabilidad .....                             | 29          |
| 3.2.2. Prueba de normalidad a los ítems del instrumento ..... | 29          |
| 3.3. Análisis descriptivo.....                                | 33          |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.3.1. Análisis descriptivo de ítems.....           | 33        |
| 3.4. Contraste de hipótesis .....                   | 45        |
| 3.4.1. Contraste hipótesis general.....             | 45        |
| 3.4.2. Contraste sub hipótesis 1.....               | 46        |
| 3.4.3. Contraste sub hipótesis 2.....               | 47        |
| 3.4.4. Contraste sub hipótesis 3.....               | 49        |
| 3.4.4.1. Contraste por género .....                 | 49        |
| 3.4.4.2. Contraste por categoría de edad.....       | 51        |
| 3.4.4.3. Contraste por tipo de administrativo ..... | 53        |
| 3.4.4.4. Contraste por nivel de estudios.....       | 54        |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>                            | <b>56</b> |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b>                         | <b>57</b> |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>             | <b>58</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>                                 | <b>60</b> |

## **RESUMEN**

La investigación analiza el problema de mejorar el clima laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, UNPRG, tiene como objetivo determinar el clima laboral y la influencia de variables intervinientes.

El modelo conceptual que se presenta permite formular la hipótesis que el clima laboral de los trabajadores administrativos es satisfactorio. Esta propuesta se presenta a partir de las teorías relacionadas con el clima laboral.

El alcance logrado es la determinación del clima laboral en los trabajadores administrativos de la UNPRG. Las dimensiones responsabilidad, estándares de desempeño e identidad sostienen el resultado de clima satisfactorio, y las dimensiones estructura riesgo, relaciones y conflicto no son satisfactorias. La investigación descarta que las Recompensas y el Apoyo tengan relación con el clima laboral.

La investigación contribuye a validar el modelo conceptual a partir de la propuesta de Litwin & Stringer en un contexto de institución educativa superior pública y la evaluación de la influencia de variables intervinientes.

## **ABSTRACT**

The research analyzes the problem of improving the working environment in administrative workers of the National University Pedro Ruiz Gallo, UNPRG, aims to determine the working environment and the influence of intervening variables.

The conceptual model presented allows us to formulate the hypothesis that the working environment of the administrative workers is satisfactory. This proposal is presented on the basis of theories related to the work climate.

The scope achieved is the determination of the working environment in the administrative workers of the UNPRG. The dimensions of responsibility, performance standards and identity support the result of satisfactory climate, and the dimensions structure risk, relationships and conflict are not satisfactory. The research rules out that Rewards and Support are related to the work climate.

The research contributes to validate the conceptual model based on Litwin & Stringer's proposal in a context of a public higher education institution and the evaluation of the influence of intervening variables.

## **INTRODUCCIÓN**

El clima laboral está influenciado por tener canales de comunicación formales, que el trabajador tenga autonomía en la toma de decisiones sobre el trabajo que realiza, un plan de recompensas, la oportunidad para arriesgar en nuevas ideas, la posibilidad de socializar, cooperar, ser evaluado de acuerdo al rendimiento, aceptado por sus ideas creativas y sentirse que pertenece a una organización, sin embargo, todas estos puntos de vista puede afectarse debido a influencias externas e internas y la organización debe estar monitoreando los cambios para reaccionar proactivamente con la finalidad de construir un clima laboral agradable. El trabajo de investigación plantea medir la percepción del clima laboral afectado por los cambios impuestos por las modificaciones estructurales del sistema académico universitario.

En el capítulo I Análisis del objeto de estudio presenta la ubicación, surgimiento del problema, la metodología y el diseño de la investigación.

En el capítulo II Marco teórico se presenta los antecedentes que son resultados de investigaciones relacionadas con el tema de investigación, el marco teórico sobre el clima laboral del cual se extrae el modelo conceptual y la teoría de Litwin and R. A. Stringer que permite el diseño del instrumento.

En el capítulo III Modelo conceptual y resultados se presenta la evaluación del modelo conceptual, las hipótesis, la definición de las variables. También el análisis estadístico incluyendo la contrastación de hipótesis.

La investigación presenta las conclusiones sobre el modelo conceptual y recomendaciones sobre futuras investigaciones



**CAPÍTULO I:**  
**ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

# CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

## 1.1. Ubicación

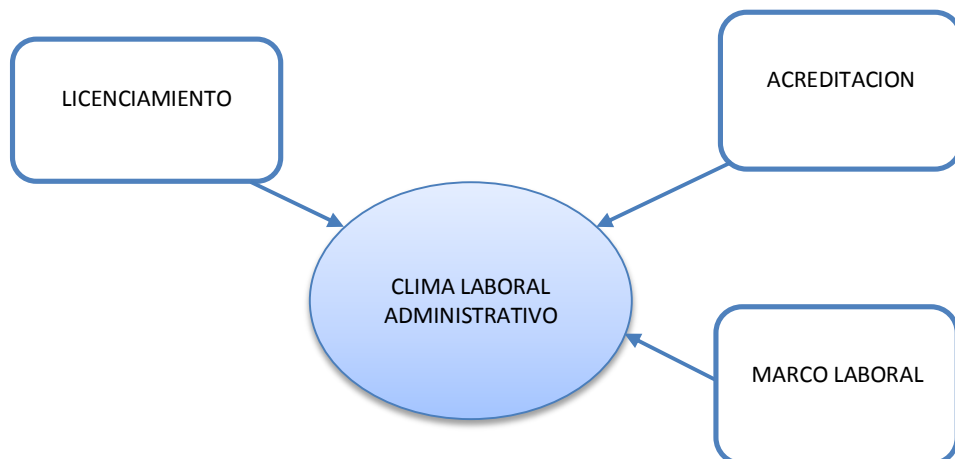
La investigación tiene como lugar de desarrollo en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, del Distrito de Lambayeque, Provincia de Lambayeque, Departamento de Lambayeque

## 1.2. Surgimiento del problema

La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo UNPRG, es una institución pública que recibe el encargo social de enseñanza superior e investigación, para lo cual debe estar presta a atender los problemas que en sus actividades se presentan y decidida a eliminar situaciones que impidan su desarrollo. Este dinamismo proactivo a la solución de problemas, y por consecuencia reflejado en un desempeño organizacional, debe ser característica pertinente a los trabajadores de la universidad, quienes construyen un clima laboral y este es percibido por todos los miembros de la organización.

Figura 001

Influencia del contexto sobre el clima laboral administrativo en la UNPRG.



El contexto en que se desarrolla la UNPRG ha cambiado y se prevé más cambios de gran influencia. El 9 de julio del 2014 se publicó en el diario oficial El Peruano la Ley N° 30220, Ley Universitaria, que tiene por objeto normar la creación, funcionamiento, supervisión y cierre de las universidades (Congreso de la República del

Perú, Ley N° 30220 - Ley universitaria, 2014) y se crea la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) que es responsable del licenciamiento para el servicio educativo superior universitario, entendiéndose el licenciamiento como el procedimiento que tiene como objetivo verificar el cumplimiento de condiciones básicas de calidad para ofrecer el servicio educativo superior universitario y autorizar su funcionamiento, es decir, aprobar o denegar las solicitudes de licenciamiento de universidades, filiales, facultades, escuelas y programas de estudios conducentes a grado académico, de conformidad con la presente Ley y la normativa aplicable. Ahora la UNPRG se encuentra en la ardua tarea de obtener el Licenciamiento para lo cual el esfuerzo de docentes y administrativos es importante, esta tarea antes no contemplada hace que la labor del personal administrativo se vea incrementada.

Aunque la acreditación de las facultades y demás órganos de la UNPRG sea voluntaria: “el proceso de acreditación de la calidad educativa en el ámbito universitario, es voluntario,” artículo 30 Ley 30220 (Congreso de la República del Perú, Ley N° 30220 - Ley universitaria, 2014), la emisión de los grados y títulos a nombre de la Nación podrán ser posibles por las universidades acreditadas: “Las universidades otorgan los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y los títulos profesionales que correspondan, a nombre de la Nación. Las universidades que tengan acreditación reconocida por el organismo competente en materia de acreditación, pueden hacer mención de tal condición en el título a otorgar.”, artículo 44 Ley 30220 (Congreso de la República del Perú, Ley N° 30220 - Ley universitaria, 2014), por lo tanto, las escuelas profesionales, facultades y demás órganos están en la obligación de lograr la acreditación si es que se desea una emisión de grados y títulos a nombre de la Nación. En este proceso también se encuentra involucrado el personal administrativo, que deberán participar de manera obligatoria por su conocimiento en muchos de los procesos administrativos a acreditar.

El marco laboral para el personal administrativo es muy variado y diferenciado, se identificada a personal nombrado y contratado. Para el personal contratado existe una clasificación por tipo de funciones, pero no está establecido un marco de referencia de calificación, ubicación y ascensos, siendo ubicados en cargos sin la correspondiente calificación y no se ha promovido a ningún administrativo nombrado a una nueva escala. En el caso de los contratados su condición está establecida por fallo judicial o medida

cautelar. Actualmente el Estado viene promoviendo que los trabajadores administrativos se acojan a la Ley 30057, Ley del Servicio Civil (Congreso de la República del Perú, Ley 30057 - Ley del Servicio Civil, 2013), cuyo propósito es establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas. Esta Ley tiene un rechazo principalmente por los administrativos nombrados con una antigüedad considerable de labor, pero es una alternativa para los administrativos contratados que ven una oportunidad en mérito a sus capacidades profesionales.

### 1.3. Características y formulación del problema

Figura 001

Influencia de la UNPRG sobre el clima laboral en la UNPRG.



Expresada la realidad problemática, la UNPRG se encuentra en la necesidad de intervenir para mejorar el clima laboral y dirigir todas las potencialidades de los trabajadores administrativos para el cumplimiento en tiempo y calidad del encargo recibido. Esta intervención deberá basarse sobre un análisis preciso del clima laboral que permita establecer las directrices pertinentes para ser implementadas, por lo que se caracterizó el problema según las evidencias explícitas:

En la UNPRG no están definidos de forma clara y precisa las reglas o procedimientos de los trámites para los procesos administrativos.

Se aprecia que no existe un grado de autonomía para tomar decisiones, estas son trasladadas cada vez al compañero del mismo nivel o al jefe inmediato superior.

Cuando un trabajador administrativo logra un objetivo laboral no recibe premio o recompensa porque no existe un sistema de recompensas o reconocimiento.

Los trabajadores administrativos no aprecian a su labor como un reto a superar, siendo considerado como tareas repetitivas y poco interesantes.

Otro de los puntos importantes es la falta de coordinación y armonía entre los trabajadores administrativos, se aprecia ruptura de las relaciones sociales tanto entre pares como con jefes y subordinados, conjuntamente con la indiferencia por solucionar los conflictos generados por la discrepancia de opiniones.

Estas razones fueron argumentos que se tomaron como desafío para el desarrollo de un proyecto que permitió evaluar el clima laboral en la UNPRG.

El propósito de la investigación diagnóstica, fue describir la percepción que tiene el talento humano administrativo del clima laboral en que se desarrolla, por lo que se planteó la siguiente interrogante:

¿Cuál es la percepción del personal administrativo de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo respecto al clima laboral?

#### **1.4. Justificación e importancia de la investigación**

##### **Conveniencia**

- Es conveniente para la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo porque le permitirá mejorar el proceso de diagnóstico del clima laboral de los trabajadores administrativos.

##### **Relevancia social**

- Los beneficiarios de este proyecto es la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo porque le permitirá establecer la brecha para lograr un clima laboral que permita a los trabajadores un desempeño adecuado.

#### Implicancia práctica

- Permitirá elaborar planes de mejora de clima laboral, respecto a la estructura, responsabilidad, recompensas, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

#### Viabilidad

- Existen los recursos financieros, humanos y materiales para la ejecución del proyecto.

### **1.5. Metodología**

#### **Objetivos**

Para el desarrollo de la investigación se establecieron los objetivos siguientes:

#### **Objetivo general**

Se determinó la percepción del trabajador administrativo del clima laboral en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

#### **Objetivo específicos**

Se determinó el nivel del clima laboral de acuerdo a la estructura de la Universidad.

Se determinó el nivel del clima laboral de acuerdo al grado de responsabilidad de los miembros de la organización.

Se determinó el nivel del clima laboral de acuerdo a las recompensas o premios recibidos por un trabajo bien hecho o una gestión destacada.

Se determinó el nivel del clima laboral de acuerdo a los retos y pruebas que pudieran imponer el trabajo realizado.

Se determinó el nivel del clima laboral de acuerdo a las relaciones sociales tanto entre pares, como entre jefes y subordinados.

Se determinó el nivel del clima laboral de acuerdo al espíritu de ayuda por parte de los niveles directivos y otros empleados del mismo equipo.

Se determinó el nivel del clima laboral de acuerdo a las normas de rendimiento establecidas por la universidad.

Se determinó el nivel del clima laboral de acuerdo al manejo de conflictos.

Se determinó el nivel del clima laboral de acuerdo a la identidad que tengan los trabajadores con la Universidad.

### **Del diseño de la investigación**

Considerando a las diferentes perspectivas de la investigación se tipificó a la investigación según:

El tipo de estudio: se procedió como una investigación no experimental porque se tiene escasa o nulo control sobre las variables, no es posible su manipulación, la posibilidad de réplica es baja o nula, permite seleccionar grupos más reales y principalmente no se realizó intervención sobre la población o muestra.

El fin que se persiguió: se procedió como investigación aplicada, porque está orientada a la solución de un problema práctico.

La naturaleza de la investigación: se procedió como una investigación tecnológica social, porque comprende el campo de la Administración.

El alcance de la investigación: se procedió como una investigación descriptiva porque se evaluó el problema caracterizándolo de acuerdo a una teoría.

El diseño de la investigación, se procedió como una investigación cuantitativa para describir las características del clima laboral.

### **De la aplicación**

Se tomó como referencia de población a todos los trabajadores administrativos nombrados y contratados bajo todo régimen laboral.

Se seleccionó una muestra sistemática buscando tener la misma proporción por cada característica de los trabajadores como nombrado y contratado, régimen laboral y tipo de administrativo para tener una muestra representativa de la población.

Se utilizó la encuesta propuesta por Litwin y Stringer, y como instrumento el cuestionario respectivo. La aplicación de la encuesta se realizó hasta obtener como respuesta completas de cuestionario el número requerido por la muestra.

Para los análisis estadísticos de los datos se utilizó el software SPSS que permitió la aplicación de técnicas estadísticas descriptivas y técnicas de correlación.



# **CAPÍTULO II:**

## **MARCO TEÓRICO**

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes**

En la investigación exploratoria se identificó las siguientes investigaciones:

La investigación realizada Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública (Williams Rodríguez, 2013), que describe la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral dentro de una dependencia municipal, aplicando una encuesta a 20 empleados, dividida en cinco dimensiones enfocadas en procesos de comportamiento organizacional, los cuales fueron: liderazgo, comunicación, motivación, espacio físico y trabajo en equipo, los procesos fueron elegidos en base a las necesidades de la organización. Concluye que el clima laboral se encuentra en un 46% dentro de un sistema colegiado, siendo la dimensión mejor evaluada el trabajo en equipo y la de menor puntuación la de motivación con un 17%, estas cifras las presenta como resultados. El diseño metodológico fue ex pos facto transversal y descriptivo, sustentado bajo el la teoría del comportamiento organizacional de Robbins (Robbins, 1999) como marco de referencia.

En la revista científica Correo Científico Médico de Holguín, revista de ciencias de la salud de la provincia de Holguín en Cuba, la investigación Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional (Segredo Pérez, 2013), propone un instrumento para el estudio del clima organizacional en las instituciones de salud, evalúa diferentes formas de determinación del clima, fundamenta la incorporación al inventario del clima organizacional de la OPS/OMS<sup>1</sup>, de la dimensión comunicación con sus cuatro categorías: estímulo al desarrollo organizacional, aporte a la cultura organizacional, proceso de retroalimentación y estilos de comunicación. Se identifica la definición de una escala ordinal para las respuestas en: satisfactorio, en riesgo e insatisfactorio. La investigación considera que la propuesta permitió la exploración del clima en las instituciones de salud y coloca a disposición de los dirigentes valiosa información sobre los procesos que determinan los comportamientos organizacionales para una gestión del cambio de forma planificada y en respuesta a las necesidades identificadas por la organización.

---

<sup>1</sup> OPS/OMS Organización Panamericana de la Salud / Organización Mundial de la Salud

En la evaluación de “una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer” (Contreras Chavarrí & Matheson Vargas, 1984), demostraron la consistencia y eficacia del instrumento constituido por cincuenta ítems estructurado en nueva dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad aplicado a la Universidad Católica de Chile, planteándose dos objetivos generales, probar la consistencia interna del instrumento y medir el clima organizacional en una institución de servicio. La adaptación del instrumento al contexto fue denominado Forma C para diferenciarlo del original.

La investigación sobre el Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón” (Cortés Jiménez, 2009), donde se analizaron teorías de comportamiento organizacional como la teoría X e Y, teoría Z, teorías de las relaciones humanas. La pregunta de investigación está orientada a determinar las dimensiones que prevalecen en el clima organizacional del hospital, se aprecia la definición de cuatro variables liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, cada una con sus dimensiones respectivas. En el aspecto estadístico se realizaron las pruebas de bondad de ajuste, estadística descriptiva por dimensiones. Como conclusión presentan la caracterización del clima organizacional en general y por dimensiones.

Otros puntos de vista son los modelos basados por competencias como el propuesto por (Olaz Capitán, 2009), tomando como base dimensiones explicativas desde una realidad socio-organizativa, manifestando una correspondencia entre el clima laboral y la redefinición de un modelo de gestión por competencias. Se analizaron las competencias en dos grandes clasificaciones: competencias individuales iniciativa-proactividad, adaptación-flexibilidad, liderazgo personal, análisis de problemas-toma de decisiones; y competencias grupales comunicación efectiva, trabajo en equipo, negociación, motivación intergrupar. Aunque no se aprecia que el modelo sea sometido a un riguroso método de comprobación, se puede indicar que existen propuestas teóricas contextualizadas para medir el clima laboral.

La investigación Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar (Carrillo Puente, Díaz Díaz, & Peña Cárdenas, 2015), se llevó a cabo con la finalidad de conocer la relación que existe entre el clima

organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y operativos. Trabajaron con una muestra por consenso, formada por 20 trabajadores a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado, tipo escala de Likert, y para diagnosticar el clima organizacional se utilizó el “Modelo Organizacional de Seis Casillas de Weisbord” (1976), compuesto por 35 ítems correspondiente a 7 variables. El análisis de fiabilidad de los cuestionarios arroja un coeficiente de alpha de Cronbach para la escala de satisfacción laboral y de clima organizacional de 0.89 y 0.851 respectivamente. Una vez tabulados los datos, el tratamiento estadístico consistió en calcular Frecuencias, Medias, Coeficientes de Contingencia y Niveles de Significancia, usando el programa SPSS (versión 17.0).

El clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio (Acosta U. & Venegas G., 2010), tuvo como objetivo identificar el clima organizacional en una empresa cervecera, a partir del cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968). Participaron 49 trabajadores de la empresa a quienes se les administró el Cuestionario antes mencionado, el cual consta de 53 reactivos distribuidos en 9 escalas. Se encontraron diferencias estadísticas con respecto al sexo en recompensa y estándares de desempeño y no se encontraron diferencias en cuanto a la edad de los trabajadores.

#### Conclusión:

La revisión exploratoria de investigaciones referentes a determinar el clima laboral en una organización permite determinar que existe una predisposición por parte de los investigadores para explorar sobre este tema, existen diversas teorías que permiten evaluar el clima organizacional algunas con mayor aceptación que otras.

## 2.2. Teorías

Los antecedentes condujeron a la revisión del siguiente marco teórico:

## **Clima organizacional**

No se tiene una fecha y autoría sobre el constructo clima organizacional, sinónimo para algunos autores como “atmósfera” o “ambiente”. Se atribuye a los trabajos de McClelland-Atkinson’s sobre teorías de la motivación humana y a los trabajos en la psicología organizacional por (Gellerman, 1960) citado por (Brunet, 1992), en la década de los sesenta donde empieza a esbozarse el concepto de clima organizacional. Son extensas las investigaciones realizadas sobre la conceptualización e importancia del clima organizacional en el contexto de las organizaciones, aun así, no se ha determinado un significado y alcance del término.

Algunas definiciones como la presentada por (Reichers & Scheneider, 1990) sobre clima organizacional indican que son las percepciones compartidas de la “forma en que las cosas están por aquí”. Para (Schneider, 1975) el clima organizacional es la percepción compartida formal e informal de las políticas, prácticas y procedimientos de la organización. La propuesta de (Momemi, 2009) sobre la definición de clima organizacional se basa en las relaciones entre los miembros de la organización, centrándose en las percepciones de sus miembros sobre la forma en que son las cosas, indica que son las percepciones y actitudes de los empleados hacia su organización en un momento dado.

Es en 1968 cuando (Litwin & Stringer R. A., 1968) definieron el clima organizacional como un conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo que son directa o indirectamente percibidas por los trabajadores de una organización. Este ambiente influye y motiva su comportamiento. Para (Litwin & Stringer R. A., 1968) el clima organizacional es la suma de las percepciones individuales que trabajan en la organización.

Por lo tanto, se aprecia que un común en las definiciones de clima laboral es la percepción del trabajador que tiene sobre su organización, en base a propiedades o dimensiones medibles, esta característica son las que guiarán el proceso de investigación.

## **Determinación del cuestionario para medir el clima organizacional**

*“Se han desarrollado diversos cuestionarios que intentan medir el clima organizacional. Según Toro (2001) dentro de las encuestas más importantes reportadas en la literatura técnica se encuentran: a) inventario de clima psicológico de Gavin y Howe, b) índice de clima organizacional de Stern, c) cuestionario de clima organizacional de James y Sells, d) encuesta de calidad de empleo de Kahn, e) cuestionario de Michigan de evaluación organizacional de Camman, f) escala de ambientes de trabajo de Moos, g) cuestionario descriptivo del clima organizacional de Halpin y Crofts, h) escala del ambiente universitario de Pace, i) cuestionario de salud organizacional de Milles y j) cuestionario descriptivo del perfil del clima organizacional de Kettinger. De estos cuestionarios se derivan las siguientes categorías: relaciones sociales y de autoridad, tarea, claridad, retribución, retos, riesgos y participación. Brunet (1992) menciona otra serie de cuestionarios, los cuales son: el cuestionario de Likert, el cuestionario de percepción del clima al interior de las compañías de seguros de Schneider y Bartlett, el cuestionario de Pritchard y Karasick, el cuestionario organizacional para el dominio escolar de Halpin y Crofts, el cuestionario llamado Survey of organizations de Bowers y Taylor, el Cuestionario adaptado a las empresas escolares de Crane y el Cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer”.* (Acosta U. & Venegas G., 2010).

Por lo tanto, se tomará como referencia el instrumento propuesto por (Litwin & Stringer R. A., 1968) para medir el clima organizacional.

## **Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer**

En su obra *Motivation and organizational climate* (Litwin & Stringer R. A., 1968) fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Conceptualizan al clima organizacional a través de un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas por la percepción directa o indirectamente de los trabajadores que se encuentra en un entorno laboral y que este influye en su comportamiento y motivación. Utilizando los conceptos de motivación y clima, intentan describir los aspectos de la conducta de los individuos en trabajan en una organización a través de una propuesta de nueve dimensiones que se relacionan con las propiedades de la organización:

Dimensión estructura: representa la percepción que tienen los miembros de la organización sobre las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones presentes en el desarrollo de su trabajo. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.

Dimensión Responsabilidad: representa la percepción que tienen los miembros de la organización.

Dimensión Recompensa: representa la percepción de los miembros de la organización sobre el sistema de recompensas recibida por un trabajo bien hecho o una gestión destacada. Destaca la predisposición de la organización hacia el premio que hacia el castigo.

Dimensión Riesgo o desafío: representa la percepción de los miembros de la organización sobre los desafíos que impone el trabajo. Determina la promoción que hace la organización sobre la aceptación y receptividad sobre un esquema de riesgos calculados con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

Dimensión calor o relaciones: representa la percepción de los miembros de la organización sobre la existencia y necesidad de una ambiente grato de trabajo y con buenas relaciones sociales entre pares como entre jefes y subordinados.

Dimensión apoyo o cooperación: representa la percepción de los miembros de la organización sobre el espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del equipo de trabajo. Hace énfasis en el apoyo mutuo en todos los niveles de la organización.

Dimensión estándares de desempeño: representa la percepción de los miembros de la organización sobre el énfasis y el enfoque que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimientos de sus trabajadores. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño.

Dimensión conflicto: representa la percepción de los miembros de la organización sobre el grado que aceptan las opiniones discrepantes y no temen a enfrentar dichas opiniones que se generan en el entorno laboral.

Dimensión identidad: representa la percepción de los miembros de la organización sobre el sentido de pertenencia para con la organización, y que es un elemento valioso dentro del grupo laboral. Es una percepción de medir la relación entre los objetivos personales con los objetivos de la organización.



# **CAPÍTULO III:**

## **MODELO TEÓRICO Y RESULTADOS**

## CAPÍTULO III: MODELO TEÓRICO Y RESULTADOS

### 3.1. Modelo Conceptual

Tomando como referencia la base teórica, para la presente investigación se propuso el siguiente modelo conceptual:

Figura 003

Modelo conceptual de la investigación

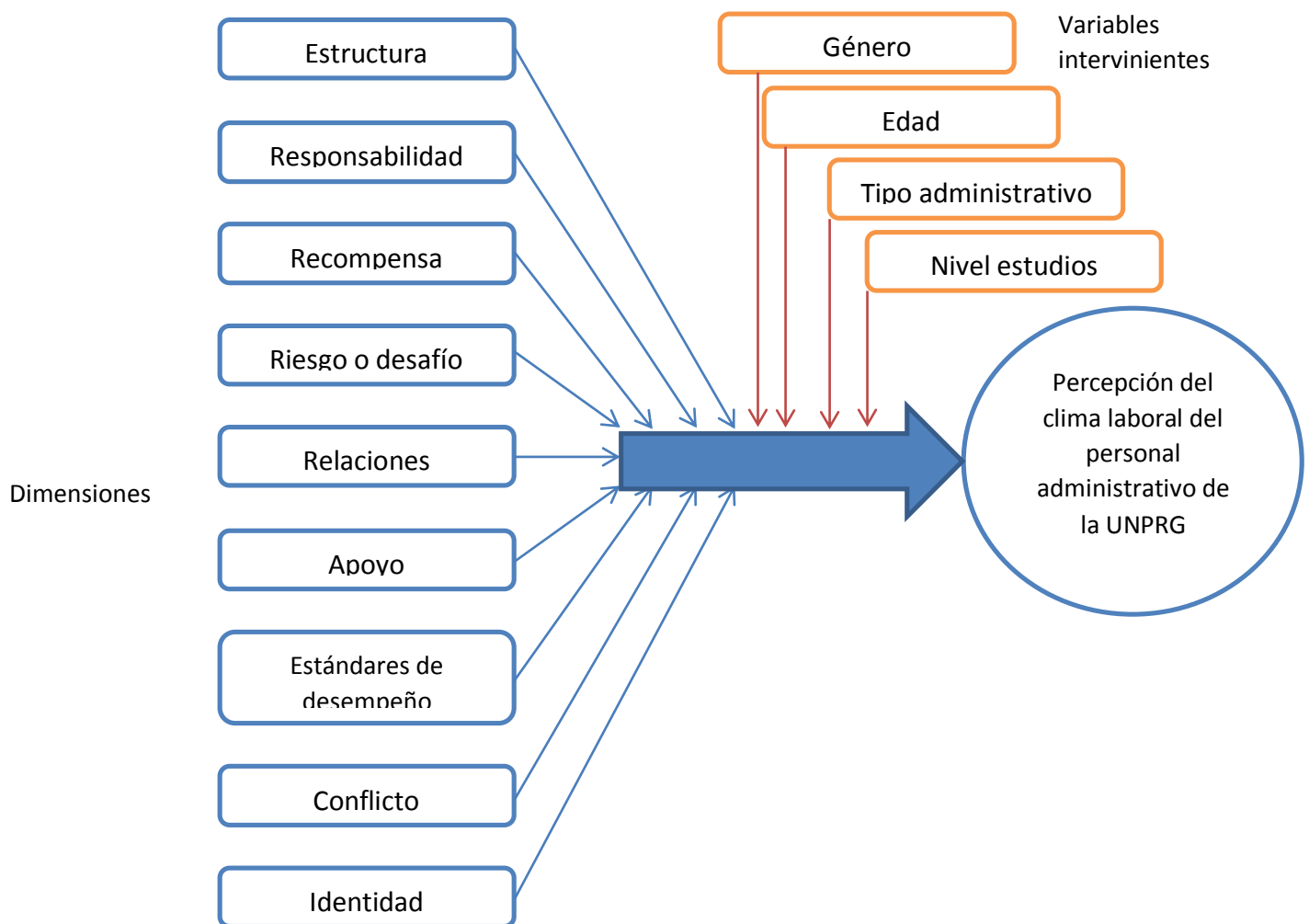


Figura 001: Modelo Conceptual de la investigación - Adaptado de “Motivation and Organizational Climate,” by G. H. Litwin and R. A. Stringer, 1968, pp. 81-82. Copyright 1968

Fuente: Elaboración propia.

Del modelo conceptual se formularon las siguientes hipótesis:

### **Hipótesis General**

HG: La percepción del clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo es satisfactorio.

### **Sub Hipótesis**

H1: Las percepciones de la dimensiones de la organización por parte de los trabajadores administrativos son satisfactorias.

H2: Las dimensiones influyen directamente sobre la percepción del clima laboral en la UNPRG, por parte de los trabajadores administrativos.

H3: Las variables intervinientes modifican la percepción del clima laboral en los trabajadores administrativos de la UNPRG.

### **Definición de las variables intervinientes**

Para la investigación de definieron las siguientes variables:

- a) Variable estudio: Clima laboral
- b) Variable interviniente Género: representado por masculino y femenino
- c) Variable interviniente Edad: representado por rangos de edades.
- d) Variable interviniente tipo administrativo: representado por la tipificación de los trabajadores administrativos de acuerdo a su nivel de función.
- e) Variable interviniente nivel de estudios: representado por los niveles escolares y superiores.

Tabla 003

Operacionalización de la variable

| <b>VARIABLE</b>  | <b>DIMENSION</b>        | <b>INDICADOR</b>                             | <b>ESCALA DE MEDIDA</b> | <b>TIPO</b> |
|--|-------------------------|--|-------------------------|-------------|
| Percepción del clima laboral del personal administrativo de la UNPRG | Estructura              | Formalización de los canales de comunicación | Intervalo               | Discreta    |
|  | Responsabilidad         | Autonomía en la toma de decisiones           | Intervalo               | Discreta    |
|  | Recompensa              | Políticas de recompensas                     | Intervalo               | Discreta    |
|  | Riesgo                  | Apertura al riesgo                           | Intervalo               | Discreta    |
|  | Relaciones              | Socialización                                | Intervalo               | Discreta    |
|  | Apoyo                   | Cooperación                                  | Intervalo               | Discreta    |
|  | Estándares de desempeño | Normas de rendimiento                        | Intervalo               | Discreta    |
|  | Conflicto               | Aceptación                                   | Intervalo               | Discreta    |
|  | Identidad               | Pertenencia                                  | Intervalo               | Discreta    |
| Género   |                         |  | Nominal                 | Discreta    |
| Edad   |                         |  | Intervalo               | Discreta    |
| Tipo Administrativo  |                         |  | Intervalo               | Discreta    |
| Nivel de estudios  |                         |  | Intervalo               | Discreta    |

Fuente: Elaboración propia

### 3.2. Análisis y discusión de los resultados

#### 3.2.1. Prueba de fiabilidad

Se realizó la prueba de prueba de confiabilidad para determinar la fiabilidad del instrumento aun cuando se ha utilizado un instrumento estandarizado de G. H. Litwin and R. A. Stringer, con las adaptaciones a la realidad de la UNPRG.

Tabla 004

*Estadísticos de fiabilidad del instrumento*

| Alfa de<br>Cronbach | N de elementos |
|---------------------|----------------|
| 0,834               | 46             |

Al obtener un coeficiente de 83.4% de Alfa de Cronbach, se considera la instrumento como bueno (George & Mallery, 2003), validando la fiabilidad del instrumento.

#### 3.2.2. Prueba de normalidad a los ítems del instrumento

Como el resultante de las observaciones válidas fue de 46 elementos se realizó la prueba de normalidad con el test de Shapiro-Wilk. Se considera como  $H_0$  que la distribución de los ítems sigue una distribución normal, y  $H_1$  que la distribución de los ítems no sigue una distribución normal.

Tabla 005

*Resultado de prueba de normalidad Shapiro-Wilk por ítems del instrumento*

| ÍTEM    | Shapiro-Wilk |    |       | Hipótesis      | Interpretación |
|---------|--------------|----|-------|----------------|----------------|
|         | Estadístico  | gl | Sig.  |                |                |
| ítem 1  | 0,782        | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal      |
| ítem 2  | 0,776        | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal      |
| ítem 3  | 0,874        | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal      |
| ítem 4  | 0,822        | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal      |
| ítem 5  | 0,743        | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal      |
| ítem 6  | 0,832        | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal      |
| ítem 7  | 0,781        | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal      |
| ítem 8  | 0,819        | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal      |
| ítem 9  | 0,798        | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal      |
| ítem 10 | 0,845        | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal      |
| ítem 11 | 0,810        | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal      |
| ítem 12 | 0,676        | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal      |
| ítem 13 | 0,694        | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal      |
| ítem 14 | 0,827        | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal      |
| ítem 15 | 0,732        | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal      |
| ítem 16 | 0,784        | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal      |

|         |       |    |       |                |           |
|---------|-------|----|-------|----------------|-----------|
| ítem 17 | 0,830 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 18 | 0,792 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 19 | 0,803 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 20 | 0,776 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 21 | 0,778 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 22 | 0,787 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 23 | 0,691 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 24 | 0,807 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 25 | 0,786 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 26 | 0,747 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 27 | 0,771 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 28 | 0,762 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 29 | 0,799 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 30 | 0,789 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 31 | 0,757 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 32 | 0,718 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 33 | 0,822 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 34 | 0,869 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 35 | 0,589 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 36 | 0,833 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |

|         |       |    |       |                |           |
|---------|-------|----|-------|----------------|-----------|
| ítem 37 | 0,838 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 38 | 0,833 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 39 | 0,737 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 40 | 0,758 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 41 | 0,825 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 42 | 0,726 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 43 | 0,795 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 44 | 0,748 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 45 | 0,822 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 46 | 0,767 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 47 | 0,772 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 48 | 0,799 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 49 | 0,789 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| p50     | 0,775 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 51 | 0,774 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 52 | 0,677 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ítem 53 | 0,766 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |
| ÍTEM PG | 0,591 | 46 | 0,000 | Rechazar $H_0$ | No Normal |

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, el estudio se realizó siguiendo una distribución no normal, realizándose los contrastes con test no paramétrico.



### 3.3. Análisis descriptivo

#### 3.3.1. Análisis descriptivo de ítems

Tabla 006

*Rango de valores por ítem*

| Criterio          | Cuantificación |
|-------------------|----------------|
| Muy en desacuerdo | 1              |
| En desacuerdo     | 2              |
| De acuerdo        | 3              |
| Mue de acuerdo    | 4              |

Tabla 007

*Datos descriptivos de los ítems por dimensión Formalización de los canales de comunicación*

|   |  | <b>Media</b> | <b>Mediana</b> | <b>Moda</b> | <b>Desviación<br/>Estándar</b> | <b>CRITERIO</b>               | <b>Curtosis</b>       | <b>Coefficiente<br/>Asimetría</b> |
|---|--|--------------|----------------|-------------|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| 1 | En la UNPRG las tareas están claramente definidas            | 2,17         | 2,00           | 2.00        | 0.64                           | “En desacuerdo” ☹️            | -0.55<br>Platicúrtica | -0.17<br>Asimétrica izquierda     |
| 2 | En la UNPRG las tareas están lógicamente estructuradas       | 2,24         | 2,00           | 2.00        | 0.64                           | “En desacuerdo” ☹️            | -0.58<br>Platicúrtica | -0.25<br>Asimétrica izquierda     |
| 3 | En la UNPRG se tiene claro quién manda y toma las decisiones | 2,39         | 2,00           | 2.00        | 0.86                           | “En desacuerdo” ☹️            | -0.57<br>Platicúrtica | 0.02<br>Asimétrica derecha        |
| 4 | Conozco claramente las políticas de la UNPRG                 | 2,50         | 3,00           | 3.00        | 0.69                           | “En desacuerdo” ☹️            | -0.11<br>Platicúrtica | -0.21<br>Asimétrica izquierda     |
| 5 | Conozco claramente la estructura organizativa de esta UNPRG  | 2,41         | 2,00           | 3.00        | 0.62                           | “En desacuerdo” ☹️            | -0.56<br>Platicúrtica | -0.54<br>Asimétrica izquierda     |
| 6 | En la UNPRG no existen muchos papeleos para hacer las cosas. | 1,93         | 2,00           | 2.00        | 0.90                           | “Totalmente en desacuerdo” ☹️ | -0.26<br>Platicúrtica | 0.70<br>Asimétrica derecha        |

|    |  |      |      |      |      |                   |                       |                               |
|----|--|------|------|------|------|-------------------|-----------------------|-------------------------------|
| 7  | El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta) | 2,57 | 3,00 | 3.00 | 0.91 | “En desacuerdo” 😊 | -0.53<br>Platicúrtica | -0.66<br>Asimétrica izquierda |
| 8  | Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.                                       | 2,70 | 3,00 | 3.00 | 0.87 | “En desacuerdo” 😊 | -0.09<br>Platicúrtica | -0.64<br>Asimétrica izquierda |
| 9  | En la UNPRG a veces no se tiene claro a quien reportar.  | 2,46 | 2,50 | 3.00 | 0.66 | “En desacuerdo” 😊 | -0.21<br>Platicúrtica | -0.33<br>Asimétrica izquierda |
| 10 | Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan                    | 2,39 | 2,00 | 2.00 | 0.74 | “En desacuerdo” 😞 | -0.30<br>Platicúrtica | -0.12<br>Asimétrica izquierda |
| D1 | FORMALIZACIÓN DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN   | 2,38 |      |      | 0.42 |                   |                       |                               |

Fuente: Elaboración propia

El personal administrativo de la UNPRG tiene una percepción de que los canales de comunicación no están definidos, no existe una secuencia lógica, ni liderazgo, trámites con mucho papeleo y un desinterés mostrado por los jefes por el cumplimiento de las normas. Sin embargo, tratan que la productividad administrativa no se vea afectada, proponiendo nuevas ideas a un superior identificado claramente.

Tabla 008

*Datos descriptivos de los ítems por dimensión Autonomía en la toma de decisiones*

|    |  | Media | Mediana | Moda | Desviación<br>Estándar | CRITERIO           | Curtosis              | Coefficiente<br>Asimetría     |
|----|--|-------|---------|------|------------------------|--------------------|-----------------------|-------------------------------|
| 11 | No nos confiamos mucho en juicios individuales en la UNPRG, casi todo se verifica dos veces.                             | 2.70  | 3.00    | 3.00 | 0.66                   | “En desacuerdo” ☹️ | -0.07<br>Platicúrtica | -0.05<br>Asimétrica izquierda |
| 12 | A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.  | 2.91  | 3.00    | 3.00 | 0.55                   | “De acuerdo” 😊     | 3.18<br>Leptocúrtica  | -0.89<br>Asimétrica izquierda |
| 13 | Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado. | 2.91  | 3.00    | 3.00 | 0.63                   | “De acuerdo” 😊     | 2.94<br>Leptocúrtica  | -1.07<br>Asimétrica izquierda |
| 14 | En la UNPRG salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.                            | 2.89  | 3.00    | 3.00 | 0.71                   | “De acuerdo” 😊     | 0.03<br>Leptocúrtica  | -0.24<br>Asimétrica izquierda |
| 15 | Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.                                  | 2.72  | 3.00    | 3.00 | 0.62                   | “De acuerdo” 😊     | 1.23<br>Leptocúrtica  | -0.90<br>Asimétrica izquierda |
| 16 | En la UNPRG cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.                                     | 3.11  | 3.00    | 3.00 | 0.64                   | “De acuerdo” ☹️    | -0.47<br>Platicúrtica | -0.10<br>Asimétrica izquierda |
| 17 | En la UNPRG uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.                                       | 3.00  | 3.00    | 3.00 | 0.73                   | “De acuerdo” ☹️    | 0.00<br>Mesocúrtica   | -0.36<br>Asimétrica izquierda |
| D2 | AUTONOMIA EN LA TOMA DE DECISIONES   | 2.89  |         |      | 0.42                   |                    |                       |                               |

Fuente: Elaboración propia

El personal administrativo de la UNPRG tiene la percepción de tener una autonomía para la toma de decisiones sobre el trabajo que está realizando, reciben directivas de sus superiores que ellos cumplen y pueden tomar iniciativas para solucionar problemas, perciben que están dispuestos a ser proactivos para la resolución de problemas. Sin embargo, no se perciben que los individuos tomen responsabilidades por sus actos, y si comete errores existirán numerosas excusas.

Tabla 009

*Datos descriptivos de los ítems por dimensión Políticas de recompensas*

|    |  | <b>Media</b> | <b>Mediana</b> | <b>Moda</b> | <b>Desviación<br/>Estándar</b> | <b>CRITERIO</b>               | <b>Curtosis</b>       | <b>Coefficiente<br/>Asimetría</b> |
|----|--|--------------|----------------|-------------|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| 18 | En la UNPRG existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda                | 1.87         | 2.00           | 2.00        | 0.83                           | “Totalmente en desacuerdo” ☹️ | 0.88<br>Leptocúrtica  | 0.98<br>Asimétrica derecha        |
| 19 | Las recompensas e incentivos que se reciben en la UNPRG son mejores que las amenazas y críticas. | 1.83         | 2.00           | 2.00        | 0.80                           | “Totalmente en desacuerdo” ☹️ | 0.69<br>Leptocúrtica  | 0.88<br>Asimétrica derecha        |
| 20 | Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.                            | 1.76         | 2.00           | 2.00        | 0.64                           | “Totalmente en desacuerdo” ☹️ | -0.58<br>Platicúrtica | 0.25<br>Asimétrica derecha        |
| 21 | En la UNPRG hay muchísima crítica.   | 3.02         | 3.00           | 3.00        | 0.71                           | “De acuerdo” ☹️               | 1.47<br>Leptocúrtica  | -0.80<br>Asimétrica izquierda     |
| 22 | En la UNPRG no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.          | 3.07         | 3.00           | 3.00        | 0.80                           | “De acuerdo” ☹️               | 1.11<br>Leptocúrtica  | -0.94<br>Asimétrica izquierda     |
| 23 | Cuando cometo un error me sancionan.   | 2.85         | 3.00           | 3.00        | 0.56                           | “De acuerdo” ☹️               | 2.38<br>Leptocúrtica  | -0.87<br>Asimétrica izquierda     |
| D3 | <b>POLÍTICAS DE RECOMPENSAS</b>  | 2.40         |                |             | 0.37                           |                               |                       |                                   |

Fuente: Elaboración propia

El personal administrativo de la UNPRG tiene la percepción que no existe una Política de recompensas, no existe un sistema de promoción meritocrático, donde existen más castigos que recompensas por un buen trabajo.

Tabla 010

*Datos descriptivos de los ítems por dimensión Apertura al riesgo*

|    |  | Media | Mediana | Moda | Desviación<br>Estándar | CRITERIO         | Curtosis              | Coefficiente<br>Asimetría         |
|----|--|-------|---------|------|------------------------|------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| 24 | La filosofía de esta UNPRG es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente. | 2.35  | 2.00    | 2.00 | 0.67                   | En desacuerdo ☹️ | 0.22<br>Leptocúrtica  | 0.36<br>Asimetría a la derecha    |
| 25 | Esta UNPRG ha tomado riesgos en los momentos oportunos.  | 2.24  | 2.00    | 2.00 | 0.67                   | En desacuerdo ☹️ | -0.74<br>Platicúrtica | -0.32<br>Asimetría a la izquierda |
| 26 | En la UNPRG tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para solucionar problemas                           | 2.76  | 3.00    | 3.00 | 0.64                   | En desacuerdo ☹️ | 1.32<br>Leptocúrtica  | -0.82<br>Asimetría a la izquierda |
| 27 | La toma de decisiones en la UNPRG se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.            | 2.33  | 2.00    | 2.00 | 0.67                   | En desacuerdo ☹️ | -0.69<br>Platicúrtica | -0.49<br>Asimetría a la izquierda |
| 28 | Aquí en la UNPRG se arriesga por una buena idea.   | 2.26  | 2.00    | 2.00 | 0.61                   | En desacuerdo ☹️ | -0.50<br>Platicúrtica | -0.20<br>Asimetría a la izquierda |
| D4 | APERTURA AL RIESGO   | 2.39  |         |      | 0.40                   |                  |                       |                                   |

Fuente: Elaboración propia

La percepción del personal administrativo de la UNPRG sobre la Apertura al riesgo, es que no se arriesga por el largo plazo, no se toman decisiones en los momentos oportunos, no arriesgan para tomar decisiones en busca de soluciones de problemas, no se apuesta por una buena idea y no se busca la afectividad en la toma de decisiones.

Tabla 011

*Datos descriptivos de los ítems por dimensión Socialización*

|    |  | Media | Mediana | Moda | Desviación<br>Estándar | CRITERIO         | Curtosis              | Coefficiente<br>Asimetría         |
|----|--|-------|---------|------|------------------------|------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| 29 | Entre la gente de la UNPRG prevalece una atmósfera amistosa.                       | 2.26  | 2.00    | 2.00 | 0.65                   | En desacuerdo ☹️ | 0.19<br>Leptocúrtica  | 0.21<br>Asimetría a la derecha    |
| 30 | Esta UNPRG se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones. | 2.02  | 2.00    | 2.00 | 0.65                   | En desacuerdo ☹️ | -0.50<br>Platicúrtica | -0.02<br>Asimetría a la izquierda |
| 31 | Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en la UNPRG                    | 2.70  | 3.00    | 3.00 | 0.73                   | En desacuerdo ☹️ | 0.81<br>Leptocúrtica  | -0.91<br>Asimetría a la izquierda |
| 32 | Las personas en la UNPRG tienden a ser frías y reservadas entre sí.                | 2.70  | 3.00    | 3.00 | 0.55                   | En desacuerdo ☹️ | -0.55<br>Platicúrtica | -0.02<br>Asimetría a la izquierda |
| 33 | Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.                         | 2.65  | 3.00    | 3.00 | 0.77                   | En desacuerdo ☹️ | 0.14<br>Leptocúrtica  | -0.54<br>Asimetría a la izquierda |
| D5 | SOCIALIZACIÓN  | 2,47  |         |      | 0.38                   |                  |                       |                                   |

Fuente: Elaboración propia

La percepción del personal administrativo de la UNPRG sobre la Socialización, es que no prevalece una atmósfera amistosa, con un clima no agradable y tensionado, con personal reservado y relaciones jefe – trabajador poco agradable.



Tabla 012

*Datos descriptivos de los ítems por dimensión Cooperación*

|    |  | Media | Mediana | Moda | Desviación<br>Estándar | CRITERIO         | Curtosis              | Coefficiente<br>Asimetría         |
|----|--|-------|---------|------|------------------------|------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| 34 | En la UNPRG se exige un rendimiento bastante alto.   | 2.46  | 2.00    | 2.00 | 0.84                   | En desacuerdo ☹️ | -0.44<br>Platicúrtica | 0.14<br>Asimetría a la derecha    |
| 35 | La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.                                       | 2.85  | 3.00    | 3.00 | 0.56                   | En desacuerdo ☹️ | 4.59<br>Leptocúrtica  | -1.68<br>Asimetría a la izquierda |
| 36 | En la UNPRG siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.   | 2.54  | 2.50    | 2.00 | 0.72                   | En desacuerdo ☹️ | -0.21<br>Platicúrtica | 0.21<br>Asimetría a la derecha    |
| 37 | La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien. | 2.54  | 3.00    | 3.00 | 0.75                   | En desacuerdo ☹️ | -0.14<br>Platicúrtica | -0.32<br>Asimetría a la izquierda |
| 38 | Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.             | 2.46  | 2.50    | 3.00 | 0.72                   | En desacuerdo ☹️ | -0.21<br>Platicúrtica | -0.21<br>Asimetría a la izquierda |
| 39 | Me siento orgulloso de mi desempeño.   | 3.17  | 3.00    | 3.00 | 0.57                   | De acuerdo 😊     | -0.03<br>Platicúrtica | 0.02<br>Asimetría a la derecha    |
| D6 | SOCIALIZACIÓN  | 2,67  |         |      | 0,40                   |                  |                       |                                   |

Fuente: Elaboración propia

La percepción del personal administrativo de la UNPRG sobre la Cooperación, es que no se exige un rendimiento alto, no perciben que la directiva tenga interés en mejorar las formas de trabajo, no fomentan el cooperativismo y existe una marcada individualidad por su desempeño.

Tabla 013

*Datos descriptivos de los ítems por dimensión Normas de rendimiento*

|    |  | <b>Media</b> | <b>Mediana</b> | <b>Moda</b> | <b>Desviación<br/>Estándar</b> | <b>CRITERIO</b>  | <b>Curtosis</b>       | <b>Coefficiente<br/>Asimetría</b> |
|----|--|--------------|----------------|-------------|--------------------------------|------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| 40 | Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.  | 2.76         | 3.00           | 3.00        | 0.60                           | En desacuerdo ☹️ | 0.78<br>Leptocúrtica  | -0.49<br>Asimetría izquierda      |
| 41 | Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la UNPRG.                              | 2.15         | 2.00           | 2.00        | 0.70                           | En desacuerdo ☹️ | 0.02<br>Leptocúrtica  | 0.19<br>Asimetría derecha         |
| 42 | Las personas dentro de la UNPRG no confían verdaderamente una en la otra.                    | 2.91         | 3.00           | 3.00        | 0.59                           | De acuerdo ☹️    | 2.09<br>Leptocúrtica  | -0.67<br>Asimetría izquierda      |
| 43 | Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.                               | 2.59         | 3.00           | 3.00        | 0.80                           | En desacuerdo ☹️ | -0.07<br>Platicúrtica | -0.70<br>Asimetría izquierda      |
| 44 | La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc. | 2.37         | 3.00           | 3.00        | 0.74                           | En desacuerdo ☹️ | -0.80<br>Platicúrtica | -0.73<br>Asimetría izquierda      |
| D7 | <b>NORMAS DE RENDIMIENTO</b>   | 2.56         |                |             | 0.35                           |                  |                       |                                   |

Fuente: Elaboración propia

La percepción de los administrativos de la UNPRG sobre las Normas de rendimiento, es que no están centrados en el ser humano y no existe una consideración sobre las intenciones de aspiraciones y confianza para hacer las cosas bien.

Tabla 014

*Datos descriptivos de los ítems por dimensión Aceptación*

|    |   | <b>Media</b> | <b>Mediana</b> | <b>Moda</b> | <b>Desviación<br/>Estándar</b> | <b>CRITERIO</b>  | <b>Curtosis</b>       | <b>Coefficiente<br/>Asimetría</b> |
|----|---|--------------|----------------|-------------|--------------------------------|------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| 45 | En la UNPRG se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.                      | 2.59         | 3.00           | 3.00        | 0.69                           | En desacuerdo ☹️ | -0.06<br>Platicúrtica | -0.11<br>Asimetría izquierda      |
| 46 | La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable. | 2.35         | 2.00           | 3.00        | 0.67                           | En desacuerdo ☹️ | -0.68<br>Platicúrtica | -0.55<br>Asimetría izquierda      |
| 47 | Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.                                 | 2.13         | 2.00           | 2.00        | 0.62                           | En desacuerdo ☹️ | -0.32<br>Platicúrtica | -0.08<br>Asimetría izquierda      |
| 48 | Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.                                    | 2.74         | 3.00           | 3.00        | 0.68                           | En desacuerdo ☹️ | 0.58<br>Leptocústica  | -0.50<br>Asimetría izquierda      |
| 49 | Lo más importante en la UNPRG, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.                   | 2.65         | 3.00           | 3.00        | 0.74                           | En desacuerdo ☹️ | 0.42<br>Leptocústica  | -0.73<br>Asimetría izquierda      |
| D8 | <b>ACEPTACIÓN</b>   | 2.92         |                |             | 0.48                           |                  |                       |                                   |

Fuente: Elaboración propia

La percepción de los administrativos de la UNPRG sobre la Aceptación, es que no se promueve la aceptación de ideas contrarias, y tratan de buscar la solución más fácil y rápida.

Tabla 015

*Datos descriptivos de los ítems por dimensión Pertenencia*

|    |   | Media | Mediana | Moda | Desviación<br>Estándar | CRITERIO     | Curtosis             | Coefficiente<br>Asimetría    |
|----|---|-------|---------|------|------------------------|--------------|----------------------|------------------------------|
| 50 | Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta UNPRG.        | 3.02  | 3.00    | 3.00 | 0.77                   | De acuerdo ☺ | 1.35<br>Leptocúrtica | -0.94<br>Asimetría izquierda |
| 51 | Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.             | 2.80  | 3.00    | 3.00 | 0.72                   | De acuerdo ☹ | 1.11<br>Leptocúrtica | -0.81<br>Asimetría izquierda |
| 52 | Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la UNPRG | 2.80  | 3.00    | 3.00 | 0.65                   | De acuerdo ☹ | 2.41<br>Leptocúrtica | -1.28<br>Asimetría izquierda |
| 53 | En la UNPRG cada cual se preocupa por sus propios intereses           | 3.07  | 3.00    | 3.00 | 0.71                   | De acuerdo ☹ | 1.73<br>Leptocúrtica | -0.87<br>Asimetría izquierda |
| D9 | PERTENENCIA   | 2.55  |         |      | 0.22                   |              |                      |                              |

Fuente: Elaboración propia

La percepción de los administrativos de la UNPRG sobre la Pertenencia, es que consideran importante pertenecer a una institución como la UNPRG, sin embargo, no se sienten parte del equipo de trabajo en el cual no hay mucha lealtad cuya prioridad es el individualismo.

### 3.4. Contraste de hipótesis

#### 3.4.1. Contraste hipótesis general

Se determinó el contraste de la hipótesis considerando el alcance descriptivo, por lo que, el diseño de la escala de percepción del clima laboral: Satisfacción con el clima laboral tiene media superior a 2.5 y NO Satisfacción tiene media inferior a 2.5.

Por no seguir una distribución normal se consideró como un estudio no paramétrico.

HG: La percepción del clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo es satisfactorio.

Tabla 016

#### *Contrastación de Hipótesis General*

| VARIABLE         | HIPOTESIS  | Media | Percepción    | Dimensiones                                    |
|------------------|--|-------|---------------|--|
| CLIMA<br>LABORAL | La percepción por parte de los trabajadores administrativos es Satisfactoria.<br>Media > 2.5 | 2,55  | Satisfactorio | Todas las dimensiones                          |
|                  |  | 2.97  | Satisfactorio | Solamente las dimensiones que se correlacionan |

Fuente. Elaboración propia

Por lo tanto, la hipótesis que los trabajadores administrativos perciben el Clima laboral como un ambiente satisfactorio es aceptado.

### 3.4.2. Contraste sub hipótesis 1

Con los datos descriptivos se procedió a contrastar la hipótesis descriptiva de la percepción de los trabajadores.

H1: La percepciones de la dimensiones de la organización por parte de los trabajadores administrativos son satisfactorias.

Tabla 017

#### *Contrastación de Hipótesis $H_1$ por dimensiones*

| <b>DIMENSIÓN</b>        | <b>HIPOTESIS</b>  | <b>Media</b> | <b>Percepción</b> |
|-------------------------|---|--------------|-------------------|
| Estructura              | La percepción por parte de los trabajadores administrativos es Satisfactoria. Media > 2.5 | 2,38         | No satisfactorio  |
| Responsabilidad         | La percepción por parte de los trabajadores administrativos es Satisfactoria. Media > 2.5 | 2,89         | Satisfactorio     |
| Recompensa              | La percepción por parte de los trabajadores administrativos es Satisfactoria. Media > 2.5 | 2,40         | No satisfactorio  |
| Riesgo                  | La percepción por parte de los trabajadores administrativos es Satisfactoria. Media > 2.5 | 2,39         | No satisfactorio  |
| Relaciones              | La percepción por parte de los trabajadores administrativos es Satisfactoria. Media > 2.5 | 2,47         | No satisfactorio  |
| Apoyo                   | La percepción por parte de los trabajadores administrativos es Satisfactoria. Media > 2.5 | 2,67         | Satisfactorio     |
| Estándares de desempeño | La percepción por parte de los trabajadores administrativos es Satisfactoria. Media > 2.5 | 2,56         | Satisfactorio     |
| Conflicto               | La percepción por parte de los trabajadores administrativos es Satisfactoria. Media > 2.5 | 2,49         | No satisfactorio  |
| Identidad               | La percepción por parte de los trabajadores administrativos es Satisfactoria. Media > 2.5 | 2,92         | Satisfactorio     |

Fuente: Elaboración propia

### **3.4.3. Contraste sub hipótesis 2**

H2: Las dimensiones influyen directamente sobre la percepción del clima laboral en la UNPRG, por parte de los trabajadores administrativos.

Para la contrastación estadísticas se formularon las siguientes hipótesis para validar la correlación entre las unidades de las dimensiones:

H<sub>0</sub>: Las unidades de las dimensiones no se correlacionan con las unidades del clima laboral.

H<sub>1</sub>: Las unidades de las dimensiones se correlacionan con las unidades del clima laboral.

Con el criterio de rechazo para H<sub>0</sub> de valor-p menor a 0.05 para aceptar H<sub>1</sub>

Tabla 018

*Matriz de correlación (Pearson) de las dimensiones del Clima laboral*

| Dimensiones      | Estructura   | Responsabilidad                                      | Recompensa  | Riesgo  | Relaciones  | Apoyo   | Estándares<br>de<br>desempeño                        | Conflicto   | Identidad   | Clima<br>Laboral |
|------------------|--|--|---|---|---|---|--|---|---|------------------|
| Clima<br>Laboral | 0.430<br>valor-p:<br>0.003<br>Rechazo H <sub>0</sub> | 0.324<br>valor-p:<br>0.028<br>Rechazo H <sub>0</sub> | 0.232<br>valor-p:<br>0.121<br>Acepta H <sub>0</sub> | 0.518<br>valor-p:<br>0.000<br>Rechazo<br>H <sub>0</sub> | 0.594<br>valor-p:<br><0.0001<br>Rechazo<br>H <sub>0</sub> | 0.261<br>valor-p:<br>0.080<br>Acepta H <sub>0</sub> | 0.472<br>valor-p:<br>0.001<br>Rechazo H <sub>0</sub> | 0.597<br>valor-p:<br><0.0001<br>Rechazo<br>H <sub>0</sub> | 0.453<br>valor-p:<br>0.002<br>Rechazo<br>H <sub>0</sub> | 1                |
| Condición        | Influye  | Influye  |   | Influye   | Influye   |   | Influye  | Influye   | Influye   |                  |

Fuente: Elaboración propia



Por lo tanto, para la percepción de los trabajadores administrativos de la UNPRG las dimensiones que influyen sobre el clima laboral son la Formulación de los canales de comunicación, la Autonomía en la toma de decisiones, la Apertura al riesgo, la Socialización, las Normas de rendimiento, la Aceptación y la Pertenencia.

Las dimensiones Políticas de recompensas y Cooperación son dimensiones con baja correlación y no son tomadas en consideración por parte de los trabajadores administrativos de la UNPRG.

### **3.4.4. Contraste sub hipótesis 3**

#### **3.4.4.1. Contraste por género**

Se aplicó la prueba de U de Mann-Whitney por que las dimensiones están definidas en una escala de intervalo, el requisito mínimo una escala ordinal, la variable género es de tipo categórica y tiene solamente dos categorías, las observaciones de ambas categorías es independiente, es un estudio transversal, de alcance correlacional o estudio relacional. Por lo tanto se plantea que las observaciones tienen las mismas características de la población.

Para la contrastación se formularon las siguientes hipótesis para cada dimensión y variable:

$H_0$ : La distribución es la misma entre las categorías de género.

$H_1$ : La distribución es diferente entre las categorías de género.

Tabla 019

*Resultado de la prueba de U de Mann-Whitney por género*

| <b>DIMENSIÓN</b>        | <b>HIPOTESIS NULA</b>                                       | <b>U de Mann-Whitney</b> | <b>Significancia asintótica (bilateral)</b> | <b>Decisión</b> |
|-------------------------|---|--------------------------|---|-----------------|
| Estructura              | La distribución es la misma entre las categorías de género. | 173,00                   | 0,510                                       | Aceptar $H_0$   |
| Responsabilidad         | La distribución es la misma entre las categorías de género. | 171,50                   | 0,476                                       | Aceptar $H_0$   |
| Recompensa              | La distribución es la misma entre las categorías de género. | 158,00                   | 0,286                                       | Aceptar $H_0$   |
| Riesgo                  | La distribución es la misma entre las categorías de género. | 182,50                   | 0,677                                       | Aceptar $H_0$   |
| Relaciones              | La distribución es la misma entre las categorías de género. | 194,50                   | 0,925                                       | Aceptar $H_0$   |
| Apoyo                   | La distribución es la misma entre las categorías de género. | 196,00                   | 0,968                                       | Aceptar $H_0$   |
| Estándares de desempeño | La distribución es la misma entre las categorías de género. | 192,00                   | 0,882                                       | Aceptar $H_0$   |
| Conflicto               | La distribución es la misma entre las categorías de género. | 146,50                   | 0,163                                       | Aceptar $H_0$   |
| Identidad               | La distribución es la misma entre las categorías de género. | 152,50                   | 0,219                                       | Aceptar $H_0$   |

Fuente: Elaboración propia

Se determinó que no existe diferencia significativa entre los géneros por dimensiones por lo que no tiene influencia sobre la percepción del clima laboral en los trabajadores administrativos de la UNPRG.

#### 3.4.4.2. Contraste por categoría de edad

Se aplicó la prueba de H Kruskal-Wallis por que las dimensiones están definidas en una escala de intervalo, el requisito mínimo una escala ordinal, la variable Categoría de edad es de tipo categórica y tiene más de dos categorías, las observaciones de las categorías son independientes, es un estudio transversal, de alcance correlacional o estudio relacional. Por lo tanto se plantea que las observaciones tienen las mismas características de la población.

Tabla 020

##### *Categoría de edades*

| <b>Categoría</b> | <b>Rango de edad</b> |
|------------------|----------------------|
| Categoría 1      | 18 a 30              |
| Categoría 2      | 31 a 40              |
| Categoría 3      | 41 a 50              |
| Categoría 4      | 51 a 60              |
| Categoría 5      | 60 a más             |

Fuente: elaboración propia

Tabla 021

*Resultado de la prueba de Kruskal – Wallis por categoría de edades*

| <b>DIMENSIÓN</b>        | <b>HIPOTESIS NULA</b>                                       | <b>Chi-cuadrado</b> | <b>Significancia<br/>asintótica<br/>(bilateral)</b> | <b>Decisión</b> |
|-------------------------|---|---------------------|---|-----------------|
| Estructura              | La distribución es la misma entre las categorías de edades. | 1,077               | 0,098   | Aceptar $H_0$   |
| Responsabilidad         | La distribución es la misma entre las categorías de edades  | 7,11                | 0,130   | Aceptar $H_0$   |
| Recompensa              | La distribución es la misma entre las categorías de edades  | 6,578               | 0,160   | Aceptar $H_0$   |
| Riesgo                  | La distribución es la misma entre las categorías de edades  | 2,225               | 0,694   | Aceptar $H_0$   |
| Relaciones              | La distribución es la misma entre las categorías de edades  | 4,092               | 0,394   | Aceptar $H_0$   |
| Apoyo                   | La distribución es la misma entre las categorías de edades  | 2,302               | 0,680   | Aceptar $H_0$   |
| Estándares de desempeño | La distribución es la misma entre las categorías de edades  | 6,908               | 0,141   | Aceptar $H_0$   |
| Conflicto               | La distribución es la misma entre las categorías de edades  | 4,473               | 0,346   | Aceptar $H_0$   |
| Identidad               | La distribución es la misma entre las categorías de edades  | 7,321               | 0,120   | Aceptar $H_0$   |

Fuente: Elaboración propia

Se determinó que no existe diferencia significativa entre los rangos de edad por dimensiones por lo que no tiene influencia sobre la percepción del clima laboral en los trabajadores administrativos de la UNPRG.

### 3.4.4.3. Contraste por tipo de administrativo

*Se aplicó la prueba de U de Mann-Whitney por que las dimensiones están definidas en una escala de intervalo, el requisito mínimo una escala ordinal, la variable tipo de administrativo es de tipo categórica y tiene solamente dos categorías, las observaciones de ambas categorías es independiente, es un estudio transversal, de alcance correlacional o estudio relacional. Por lo tanto se plantea que las observaciones tienen las mismas características de la población. Se ha considerado como tipo a administrativos Nombrado y Contratados.*

*Tabla 022*

*Resultado de la prueba de U de Mann-Whitney por tipo de administrativo*

| <b>DIMENSIÓN</b>        | <b>HIPOTESIS NULA</b>   | <b>U de Mann-Whitney</b> | <b>Significancia asintótica (bilateral)</b> | <b>Decisión</b> |
|-------------------------|---|--------------------------|---|-----------------|
| Estructura              | La distribución es la misma entre las categorías de tipo de administrativo. | 123,00                   | 0,061                                       | Aceptar $H_0$   |
| Responsabilidad         | La distribución es la misma entre las categorías de tipo de administrativo. | 165,50                   | 0,496                                       | Aceptar $H_0$   |
| Recompensa              | La distribución es la misma entre las categorías de tipo de administrativo. | 147,00                   | 0,235                                       | Aceptar $H_0$   |
| Riesgo                  | La distribución es la misma entre las categorías de tipo de administrativo. | 149,50                   | 0,258                                       | Aceptar $H_0$   |
| Relaciones              | La distribución es la misma entre las categorías de tipo de administrativo. | 169,50                   | 0,569                                       | Aceptar $H_0$   |
| Apoyo                   | La distribución es la misma entre las categorías de tipo de administrativo. | 151,00                   | ,283  | Aceptar $H_0$   |
| Estándares de desempeño | La distribución es la misma entre las categorías de tipo de administrativo. | 150,00                   | 0,270                                       | Aceptar $H_0$   |

|           |   |        |       |               |
|-----------|---|--------|-------|---------------|
| Conflicto | La distribución es la misma entre las categorías de tipo de administrativo. | 155,50 | 0.336 | Aceptar $H_0$ |
| Identidad | La distribución es la misma entre las categorías de tipo de administrativo. | 185,00 | 0,901 | Aceptar $H_0$ |

Fuente: Elaboración propia

Se determinó que no existe diferencia significativa entre los tipos de administrativos por dimensiones por lo que no tiene influencia sobre la percepción del clima laboral en los trabajadores administrativos de la UNPRG.

#### **3.4.4.4. Contraste por nivel de estudios**

Se aplicó la prueba de H Kruskal-Wallis por que las dimensiones están definidas en una escala de intervalo, el requisito mínimo una escala ordinal, la variable Nivel de Estudios es de tipo categórica y tiene más de dos categorías: Técnico, Universitario y Otros, las observaciones de las categorías son independientes, es un estudio transversal, de alcance correlacional o estudio relacional. Por lo tanto se plantea que las observaciones tienen las mismas características de la población.

Tabla 023

*Resultado de la prueba de Kruskal – Wallis por nivel de estudios*

| <b>DIMENSIÓN</b>        | <b>HIPOTESIS NULA</b>                                     | <b>Chi-cuadrado</b> | <b>Significancia<br/>asintótica<br/>(bilateral)</b> | <b>Decisión</b> |
|-------------------------|---|---------------------|---|-----------------|
| Estructura              | La distribución es la misma entre las niveles de estudio. | 0,278               | 0,870   | Aceptar $H_0$   |
| Responsabilidad         | La distribución es la misma entre las niveles de estudio  | 2,318               | 0,314   | Aceptar $H_0$   |
| Recompensa              | La distribución es la misma entre las niveles de estudio  | 1,024               | 0,599   | Aceptar $H_0$   |
| Riesgo                  | La distribución es la misma entre las niveles de estudio  | 1,561               | 0,458   | Aceptar $H_0$   |
| Relaciones              | La distribución es la misma entre las niveles de estudio  | 0,566               | 0,753   | Aceptar $H_0$   |
| Apoyo                   | La distribución es la misma entre las niveles de estudio  | 1,354               | 0,508   | Aceptar $H_0$   |
| Estándares de desempeño | La distribución es la misma entre las niveles de estudio  | 0,172               | 0,918   | Aceptar $H_0$   |
| Conflicto               | La distribución es la misma entre las niveles de estudio  | 0,985               | 0,611   | Aceptar $H_0$   |
| Identidad               | La distribución es la misma entre las niveles de estudio  | 6,192               | 0,045   | Rechazar $H_0$  |

Fuente: Elaboración propia

Se determinó que no existe diferencia significativa entre los niveles de estudio por dimensiones a excepción de la categoría Pertenencia.

## CONCLUSIONES

La presente investigación permitió concluir que:

- A. El modelo propuesto por Litwin & Stringer adaptado al contexto de la UNRPG se ha validado al determinarse la fiabilidad del instrumento de aplicación con el coeficiente Alfa de Cronbach de 83.3%, determinando que puede aplicarse a una institución educativa superior pública.
- B. La percepción del trabajador administrativo del clima laboral en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, la cual fue de nivel satisfactorio, tabla 016, pero esta sostenibilidad se basa en la percepción de las dimensiones Responsabilidad, Estándares de desempeño e Identidad (Autonomía de la toma de decisiones, Normas de Rendimiento y Pertenencia respectivamente) que tuvieron un nivel satisfactorio, a diferencia de las dimensiones Estructura, Riesgo, Relaciones y Conflicto (Formalización de los canales de comunicación, Apertura al riesgo, Socialización y Aceptación respectivamente) tuvieron un nivel No satisfactorio, tabla 017, excluyéndose las dimensiones Recompensa y Apoyo (Políticas de recompensas y Cooperación respectivamente) porque no se determinó la correlación con la percepción de clima laboral, tabla 018.
- C. La influencia de las variables intervinientes género, edad, tipo administrativo o nivel de estudios no son significantes como para alterar la percepción del clima laboral en los trabajadores administrativos de la UNPRG tablas 19, 21, 22 y 23.



## RECOMENDACIONES

Con los resultados de la investigación se recomienda:

- A. Extender las investigaciones sobre clima laboral en las instituciones públicas por la importancia de sostener un rendimiento eficiente de los trabajadores de gestión pública, la contextualización de la propuesta de significa una alternativa para estas investigaciones.
- B. La directiva de la UNPRG puede con los resultados de la presente investigación diseñar e implementar estrategias pertinentes, a través de las dimensiones identificadas como satisfactorias y no satisfactorias para mejorar el clima laboral, puesto que el nivel satisfactorio se sostiene solamente de tres dimensiones de las nueve planteadas en el modelo conceptual. Este nivel debe considerarse como una alerta de conflicto a gran escala que pudiera hacerse presente, aún más cuando las dimensiones que sostienen el nivel satisfactorios tienen pertinencia individual Responsabilidad, Estándares de desempeño e Identidad (Autonomía de la toma de decisiones, Normas de Rendimiento y Pertenencia respectivamente) que con la formalización de la universidad.
- C. Nuevas investigaciones pueden realizarse para determinar la percepción del trabajador administrativo sobre las Recompensas y Apoyo, queda abierta la posibilidad que la característica de institución pública no sea considerada como influyente para aceptar estas dos dimensiones importantes. Otros tipos de investigaciones pueden ser de carácter comparativo entre la percepción de los trabajadores de instituciones privadas con respecto a los de las instituciones públicas.
- D. Las políticas, directivas, normas o estrategias propuestas para mejorar el clima laboral en los trabajadores administrativos de la UNPRG no deberán tener influencia de las características género, edad, tipo de administrativo o nivel de estudios. Sería poco significativo esfuerzos por cada una de ellas en el resultado deseado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ Acosta U., B., & Venegas G., C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista IIPSI - UNMSM*, 163-172.
- ✓ Brunet, L. (1992). *El clima de trabajo en la organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- ✓ Carrillo Puente, A., Díaz Díaz, G., & Peña Cárdenas, M. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción aboral en una pequeña empresa familiar. *Revista internacional administración y finanzas*, 37-50.
- ✓ Congreso de la República del Perú. (2013). *Ley 30057 - Ley del Servicio Civil*. Lima: Congreso de la República.
- ✓ Congreso de la República del Perú. (2014). *Ley N° 30220 - Ley universitaria*. Lima: Diario Oficial el Peruano.
- ✓ Contreras Chavarri, B., & Matheson Vargas, P. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista de trabajo social - repositorio.uc.cl*.
- ✓ Cortés Jiménez, N. M. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional*. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Xalapa, Ver., 2009. Xalapa: Universidad Veracruzana.
- ✓ Gellerman, S. (1960). *Problem and profits*. Nueva York: McGraw-Hill.
- ✓ Litwin, G., & Stringer R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. . Boston: Harvard Business School Press.
- ✓ Momemi, N. (2009). The relation between managers' emotional intelligence and the organizational climate they create. *Public Personnel Management*, 35-48.
- ✓ Olaz Capitán, Á. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. Depósito digital de documentos de la Universidad de Autónoma de Barcelona., 193-201.

- ✓ Reichers, A., & Scheneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. *Organizational Climate and Culture*, 1.39.
- ✓ Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc.Graw-Hill.
- ✓ Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28(1), 447-479.
- ✓ Segredo Pérez, A. (2013). Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. *Correo Científico Médico de Holguín*, 1-19.
- ✓ Williams Rodríguez, L. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. Monterrey, Nuevo León: Universidad Autónoma de Nuevo león.

# **ANEXOS**

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION**

**IMPORTANTE: CONTESTAR TODAS LAS PREGUNTAS**

**DEJAR UNA DE ELLAS SIN CONTESTAR INVALIDA LA ENCUESTA**

**MARQUE CON UNA “X” O COMPLETE**

**GÉNERO:** a) Masculino b) Femenino

**RANGO DE EDAD (años):** a) 18-30 b) 31-40 c) 41-50 d) 51-60 e) 61 a más

**CONDICION LABORAL:** a) Nombrado b) Contratado

**TIEMPO APROXIMADO (AÑOS DE SERVICIO) EN LA UNPRG:** \_\_\_\_\_ años

**ESTUDIOS:** a) Técnico b) Universitario c) Otro (especifique \_\_\_\_\_)



**NIVEL:**

|     |     |     |               |
|-----|-----|-----|---------------|
| SAB | SAA | SPB | STB           |
| F-1 | SAC | SPC | STC           |
| F-2 | SAD | SPD | STD           |
| F-3 | SAE | SPE | Desconozco    |
| F-4 | SPA | STA | Otro indicar: |



















\_\_\_\_\_



















Para las siguientes preguntas marque con una “X” según su criterio el nivel con que está usted de acuerdo

### Ejemplo























|  |                    |   |                      |                              |               |                   |   |
|--|--------------------|---|----------------------|------------------------------|---------------|-------------------|---|
|  | Me gusta el fútbol |  | Muy en<br>desacuerdo | <del>En<br/>desacuerdo</del> | De<br>Acuerdo | Muy de<br>acuerdo |  |
|--|--------------------|---|----------------------|------------------------------|---------------|-------------------|---|





















| Nº | PREGUNTA   |   | CRITERIO          |               |            |                |   |
|----|--|---|-------------------|---------------|------------|----------------|---|
| 1  | En la UNPRG las tareas están claramente definidas  | ☹ | Muy en desacuerdo | En desacuerdo | De Acuerdo | Muy de acuerdo | ☺ |
| 2  | En la UNPRG las tareas están lógicamente estructuradas   | ☹ | Muy en desacuerdo | En desacuerdo | De Acuerdo | Muy de acuerdo | ☺ |
| 3  | En la UNPRG se tiene claro quién manda y toma las decisiones   | ☹ | Muy en desacuerdo | En desacuerdo | De Acuerdo | Muy de acuerdo | ☺ |
| 4  | Conozco claramente las políticas de la UNPRG   | ☹ | Muy en desacuerdo | En desacuerdo | De Acuerdo | Muy de acuerdo | ☺ |
| 5  | Conozco claramente la estructura organizativa de esta UNPRG  | ☹ | Muy en desacuerdo | En desacuerdo | De Acuerdo | Muy de acuerdo | ☺ |
| 6  | En la UNPRG no existen muchos papeleos para hacer las cosas.   | ☹ | Muy en desacuerdo | En desacuerdo | De Acuerdo | Muy de acuerdo | ☺ |
| 7  | El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta) | ☹ | Muy en desacuerdo | En desacuerdo | De Acuerdo | Muy de acuerdo | ☺ |















|    |  |   |                              |                          |                       |                           |   |
|----|--|---|------------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------------|---|
| 8  | Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.                                       |    | <b>Muy en<br/>desacuerdo</b> | <b>En<br/>desacuerdo</b> | <b>De<br/>Acuerdo</b> | <b>Muy de<br/>acuerdo</b> |    |
| 9  | En la UNPRG a veces no se tiene claro a quien reportar.  |    | <b>Muy en<br/>desacuerdo</b> | <b>En<br/>desacuerdo</b> | <b>De<br/>Acuerdo</b> | <b>Muy de<br/>acuerdo</b> |    |
| 10 | Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan                    |    | <b>Muy en<br/>desacuerdo</b> | <b>En<br/>desacuerdo</b> | <b>De<br/>Acuerdo</b> | <b>Muy de<br/>acuerdo</b> |    |
| 11 | No nos confiamos mucho en juicios individuales en la UNPRG, casi todo se verifica dos veces.                             |    | <b>Muy en<br/>desacuerdo</b> | <b>En<br/>desacuerdo</b> | <b>De<br/>Acuerdo</b> | <b>Muy de<br/>acuerdo</b> |    |
| 12 | A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.  |   | <b>Muy en<br/>desacuerdo</b> | <b>En<br/>desacuerdo</b> | <b>De<br/>Acuerdo</b> | <b>Muy de<br/>acuerdo</b> |   |
| 13 | Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado. |  | <b>Muy en<br/>desacuerdo</b> | <b>En<br/>desacuerdo</b> | <b>De<br/>Acuerdo</b> | <b>Muy de<br/>acuerdo</b> |  |
| 14 | En la UNPRG salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.                            |  | <b>Muy en<br/>desacuerdo</b> | <b>En<br/>desacuerdo</b> | <b>De<br/>Acuerdo</b> | <b>Muy de<br/>acuerdo</b> |  |
| 15 | Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.                                  |  | <b>Muy en<br/>desacuerdo</b> | <b>En<br/>desacuerdo</b> | <b>De<br/>Acuerdo</b> | <b>Muy de<br/>acuerdo</b> |  |
| 16 | En la UNPRG cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.                                     |  | <b>Muy en<br/>desacuerdo</b> | <b>En<br/>desacuerdo</b> | <b>De<br/>Acuerdo</b> | <b>Muy de<br/>acuerdo</b> |  |

|    |  |   |                          |                      |                   |                       |   |
|----|--|---|--------------------------|----------------------|-------------------|-----------------------|---|
| 17 | En la UNPRG uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.                               |    | <b>Muy en desacuerdo</b> | <b>En desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Muy de acuerdo</b> |    |
| 18 | En la UNPRG existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda                                |    | <b>Muy en desacuerdo</b> | <b>En desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Muy de acuerdo</b> |    |
| 19 | Las recompensas e incentivos que se reciben en la UNPRG son mejores que las amenazas y críticas.                 |    | <b>Muy en desacuerdo</b> | <b>En desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Muy de acuerdo</b> |    |
| 20 | Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.  |    | <b>Muy en desacuerdo</b> | <b>En desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Muy de acuerdo</b> |    |
| 21 | En la UNPRG hay muchísima crítica.   |   | <b>Muy en desacuerdo</b> | <b>En desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Muy de acuerdo</b> |   |
| 22 | En la UNPRG no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.                          |  | <b>Muy en desacuerdo</b> | <b>En desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Muy de acuerdo</b> |  |
| 23 | Cuando cometo un error me sancionan.   |  | <b>Muy en desacuerdo</b> | <b>En desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Muy de acuerdo</b> |  |
| 24 | La filosofía de esta UNPRG es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente. |  | <b>Muy en desacuerdo</b> | <b>En desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Muy de acuerdo</b> |  |
| 25 | Esta UNPRG ha tomado riesgos en los momentos oportunos.  |  | <b>Muy en desacuerdo</b> | <b>En desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Muy de acuerdo</b> |  |



|    |   |   |                          |                      |                   |                       |   |
|----|---|---|--------------------------|----------------------|-------------------|-----------------------|---|
| 26 | En la UNPRG tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para solucionar problemas                |    | <b>Muy en desacuerdo</b> | <b>En desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Muy de acuerdo</b> |    |
| 27 | La toma de decisiones en la UNPRG se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad. |    | <b>Muy en desacuerdo</b> | <b>En desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Muy de acuerdo</b> |    |
| 28 | Aquí en la UNPRG se arriesga por una buena idea.  |    | <b>Muy en desacuerdo</b> | <b>En desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Muy de acuerdo</b> |    |
| 29 | Entre la gente de la UNPRG prevalece una atmósfera amistosa.  |    | <b>Muy en desacuerdo</b> | <b>En desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Muy de acuerdo</b> |    |
| 30 | Esta UNPRG se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.                    |   | <b>Muy en desacuerdo</b> | <b>En desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Muy de acuerdo</b> |   |
| 31 | Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en la UNPRG                                       |  | <b>Muy en desacuerdo</b> | <b>En desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Muy de acuerdo</b> |  |
| 32 | Las personas en la UNPRG tienden a ser frías y reservadas entre sí.                                   |  | <b>Muy en desacuerdo</b> | <b>En desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Muy de acuerdo</b> |  |
| 33 | Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.  |  | <b>Muy en desacuerdo</b> | <b>En desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Muy de acuerdo</b> |  |
| 34 | En la UNPRG se exige un rendimiento bastante alto.  |  | <b>Muy en desacuerdo</b> | <b>En desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Muy de acuerdo</b> |  |
| 35 | La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.  |  | <b>Muy en desacuerdo</b> | <b>En desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Muy de acuerdo</b> |  |
| 36 | En la UNPRG siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.            |  | <b>Muy en desacuerdo</b> | <b>En desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Muy de acuerdo</b> |  |

|    |   |   |                              |                          |                       |                           |   |
|----|---|---|------------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------------|---|
| 37 | La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.                  |    | <b>Muy en<br/>desacuerdo</b> | <b>En<br/>desacuerdo</b> | <b>De<br/>Acuerdo</b> | <b>Muy de<br/>acuerdo</b> |    |
| 38 | Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.                              |    | <b>Muy en<br/>desacuerdo</b> | <b>En<br/>desacuerdo</b> | <b>De<br/>Acuerdo</b> | <b>Muy de<br/>acuerdo</b> |    |
| 39 | Me siento orgulloso de mi desempeño.  |    | <b>Muy en<br/>desacuerdo</b> | <b>En<br/>desacuerdo</b> | <b>De<br/>Acuerdo</b> | <b>Muy de<br/>acuerdo</b> |    |
| 40 | Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.   |    | <b>Muy en<br/>desacuerdo</b> | <b>En<br/>desacuerdo</b> | <b>De<br/>Acuerdo</b> | <b>Muy de<br/>acuerdo</b> |    |
| 41 | Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la UNPRG.   |    | <b>Muy en<br/>desacuerdo</b> | <b>En<br/>desacuerdo</b> | <b>De<br/>Acuerdo</b> | <b>Muy de<br/>acuerdo</b> |    |
| 42 | Las personas dentro de la UNPRG no confían verdaderamente una en la otra.                                     |  | <b>Muy en<br/>desacuerdo</b> | <b>En<br/>desacuerdo</b> | <b>De<br/>Acuerdo</b> | <b>Muy de<br/>acuerdo</b> |  |
| 43 | Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.  |  | <b>Muy en<br/>desacuerdo</b> | <b>En<br/>desacuerdo</b> | <b>De<br/>Acuerdo</b> | <b>Muy de<br/>acuerdo</b> |  |
| 44 | La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.                  |  | <b>Muy en<br/>desacuerdo</b> | <b>En<br/>desacuerdo</b> | <b>De<br/>Acuerdo</b> | <b>Muy de<br/>acuerdo</b> |  |
| 45 | En la UNPRG se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.                      |  | <b>Muy en<br/>desacuerdo</b> | <b>En<br/>desacuerdo</b> | <b>De<br/>Acuerdo</b> | <b>Muy de<br/>acuerdo</b> |  |
| 46 | La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable. |  | <b>Muy en<br/>desacuerdo</b> | <b>En<br/>desacuerdo</b> | <b>De<br/>Acuerdo</b> | <b>Muy de<br/>acuerdo</b> |  |

|    |   |   |                              |                          |                       |                           |   |
|----|---|---|------------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------------|---|
| 47 | Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.               |    | <b>Muy en<br/>desacuerdo</b> | <b>En<br/>desacuerdo</b> | <b>De<br/>Acuerdo</b> | <b>Muy de<br/>acuerdo</b> |    |
| 48 | Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.                  |    | <b>Muy en<br/>desacuerdo</b> | <b>En<br/>desacuerdo</b> | <b>De<br/>Acuerdo</b> | <b>Muy de<br/>acuerdo</b> |    |
| 49 | Lo más importante en la UNPRG, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible. |    | <b>Muy en<br/>desacuerdo</b> | <b>En<br/>desacuerdo</b> | <b>De<br/>Acuerdo</b> | <b>Muy de<br/>acuerdo</b> |    |
| 50 | Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta UNPRG.                              |    | <b>Muy en<br/>desacuerdo</b> | <b>En<br/>desacuerdo</b> | <b>De<br/>Acuerdo</b> | <b>Muy de<br/>acuerdo</b> |    |
| 51 | Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.                                   |    | <b>Muy en<br/>desacuerdo</b> | <b>En<br/>desacuerdo</b> | <b>De<br/>Acuerdo</b> | <b>Muy de<br/>acuerdo</b> |    |
| 52 | Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la UNPRG                       |  | <b>Muy en<br/>desacuerdo</b> | <b>En<br/>desacuerdo</b> | <b>De<br/>Acuerdo</b> | <b>Muy de<br/>acuerdo</b> |  |
| 53 | En la UNPRG cada cual se preocupa por sus propios intereses                                 |  | <b>Muy en<br/>desacuerdo</b> | <b>En<br/>desacuerdo</b> | <b>De<br/>Acuerdo</b> | <b>Muy de<br/>acuerdo</b> |  |

*Muchas gracias por su apoyo.*