

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**“LA INFLUENCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL
DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS DE LA
UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES”**

TESIS DE GRADO

MODALIDAD: LIBRE

PRESENTADO POR:

Gabriel Bautista

Lenny Marcela Calderón Quispe

La Paz – Bolivia

DEDICATORIA DE GABRIEL:

Dedico este trabajo principalmente a DIOS, por haberme dado la vida y permitirme llegar a este momento tan importante de mi formación profesional. También a mi querida mamá Cecilia Bautista López (Q.E.E.D.), que su sueño siempre fue verme profesional, y en vida me brindo todo su apoyo incondicional para que no me falte nada y así yo pueda salir adelante.

DEDICATORIA DE LENNY:

A Dios por darme la vida y estar siempre conmigo, guiándome en mí camino. A mis Padres que con apoyo incondicional, amor y confianza permitieron que logre culminar mi carrera profesional.

AGRADECIMIENTOS

GABRIEL

En primer lugar doy infinitamente gracias a DIOS, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa en mi vida, y también porque puso personas maravillosas en mi camino, que me apoyaron cuando más lo necesitaba.

A mi mamá porque fue mi gran inspiración para seguir adelante y cuando estaba a mi lado me apoyaba y en ningún momento de mi vida me hizo faltar nada.

A todos mis familiares que siempre se preocuparon por mi bien estar y no me dejaron solo cuando los necesitaba y me impulsaron a terminar mi carrera profesional.

A mi amigo Ivan por su apoyo y guía en el desarrollo de este trabajo y a todos mis amigos que igual me apoyaron en el transcurso de la carrera para poder culminarla y así llegar a este momento de mi vida.

LENNY

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres Nicolás y Mery por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de cumplir mi sueño y por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mis hermanos por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar por llenar mi vida de alegrías y amor cuando más lo he necesitado.

A mis amigos por confiar y creer en mí y haber hecho de mi etapa universitaria un trayecto de vivencias que nunca olvidaré. En especial a mi amigo Ivan por el apoyo desde el inicio y la culminación de esta tesis.

RESUMEN

Actualmente, las organizaciones enfrentan cambios constantes en su entorno a los cuales tienen que adaptarse para subsistir. Se ha evidenciado que la mayoría de las organizaciones al momento de seleccionar a sus trabajadores hacen esfuerzos por identificar aquellos candidatos idóneos para el puesto de trabajo, que puedan adaptarse con facilidad a su entorno laboral, es necesario garantizar la armonía y buen desempeño de la organización.

La presente investigación tiene como objetivo principal diagnosticar el comportamiento organizacional de los funcionarios administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés. Para ello, se aplicó una investigación para determinar si la variable comportamiento organizacional influye en el desempeño de los funcionarios administrativos.

También se realiza con el propósito de aportar al conocimiento existente sobre el trabajo que se realiza a nivel individual, grupal y organizacional de los funcionarios administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés; ya que la universidad no cuenta con un estudio de estas características, esto nos permitirá ampliar los elementos teóricos sobre este tema y a la vez, constituir en un aporte para otras investigaciones y por añadidura, a la ciencia administrativa.

Al finalizar, se realizó una propuesta como sugerencia de mejora de acuerdo a factores que afectan el desempeño.

INDICE

INTRODUCCION	12
CAPITULO I	15
ASPECTOS GENERALES.....	15
1.1. JUSTIFICACION O APORTES.....	15
1.1.1. Justificación Teórica.....	15
1.1.2. Justificación Práctica.....	16
1.2. SITUACION PROBLEMÁTICA	17
1.3. PROBLEMA CIENTIFICO	19
1.4. HIPOTESIS	20
1.4.1. Variables	20
1.4.2. Operacionalización de las Variables	20
1.5. OBJETO DE ESTUDIO.....	22
1.6. ALCANCES O CAMPOS DE ACCION DE LA INVESTIGACION.....	22
1.6.1. Geográfico	22
1.6.2. Temporal.....	22
1.6.3. Temático	22
1.7. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	22
1.7.1. Objetivo General.....	23
1.7.2. Objetivos Específicos.....	23
CAPITULO II	24
DESARROLLO ESTRUCTURAL Y TEORICO DE LA TESIS	24
2.1. ORGANIZACIÓN	24
2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL	24
2.3. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	25
2.3.1. Variables a nivel Individuo.....	27
2.3.2. Variables del nivel grupo	28
2.3.3 Nivel de sistemas de la organización.....	29
2.4. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON OTRAS CIENCIAS.....	33
2.4.1 Psicología	33
2.4.2 Psicología Social	34

2.4.3 Sociología	34
2.4.4 Antropología	34
2.5. CONTEXTO REFERENCIAL	35
2.5.1 Lineamientos Estratégicos	36
2.5.2. Estructura Organizacional	37
2.5.3. Unidad Encargada de la Evaluación del Desempeño	39
2.5.4 Personal Directivo y Administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés.....	40
2.6 ESTUDIOS PREVIOS DEL OBJETO DE ESTUDIO	43
2.7. DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA	43
CAPITULO III	45
DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION	45
3.1. TIPO DE INTERVENCION.....	45
3.2. UNIVERSO O POBLACION DE ESTUDIO.....	46
3.3. DISEÑO Y DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	49
3.4. SELECCION DE METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACION	52
3.5. FUENTES DE RELEVAMIENTO DE INFORMACION	53
3.6. PROCESAMIENTO DE DATOS.....	54
CAPITULO IV.....	55
RESULTADOS Y VALORACION DE LA INVESTIGACION	55
4.1. ANÁLISIS DE LOS DATOS GENERALES.....	55
4.1.1. Género	55
4.1.2. Edad	56
4.1.3. Estado Civil.....	56
4.1.4. Antigüedad	57
4.2. RESULTADOS GENERALES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL INDIVIDUAL, GRUPAL Y SISTEMA DE ORGANIZACIONES.....	57
4.2.1. Comportamiento Organizacional a Nivel Individual	58
4.2.2. Comportamiento Organizacional a Nivel Grupal.....	58
4.2.3. Comportamiento Organizacional a Nivel de Sistema de Organizaciones	59
4.3. ANALISIS DE VARIABLES A POR FACULTADES Y ADMINISTRACION CENTRAL.....	59
4.3.1. Facultad de Agronomía	59

4.3.2. Facultad de Arquitectura, Artes, Diseño y Urbanismo.....	61
4.3.3. Facultad de Ciencias Económicas y Financieras.....	62
4.3.4. Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas	63
4.3.5. Facultad de Ciencias Geológicas.....	65
4.3.6. Facultad de Ciencias Puras y Naturales	66
4.3.7. Facultad de Ciencias Sociales.....	67
4.3.8. Facultad de Derecho y Ciencias Políticas.....	68
4.3.9. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación	70
4.3.10. Facultad de Ingeniería.....	71
4.3.11. Facultad de Medicina.....	72
4.3.12. Facultad de Odontología.....	73
4.3.13. Facultad de Tecnología.....	75
4.3.14. Administración Central.....	76
4.4. DISCUSION DE RESULTADOS	78
4.5. ANALISIS DE CORRELACION Y DEMOSTRACION DE HIPOTESIS	81
4.6. PRUEBA DE HIPOTESIS.....	82
CAPITULO V.....	84
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
5.1. CONCLUSIONES	84
5.2. RECOMENDACIONES.....	86
CAPITULO VI.....	89
PROPUESTA.....	89
6.1 Objetivos	90
6.1.1 Objetivo general.....	90
6.1.2 Objetivos específicos	90
6.2. Realizar una evaluación del desempeño.....	91
6.3 Implementación de Políticas	94
6.3.1. Políticas de conflictos	95
6.3.2. Políticas del desempeño y retroalimentación	96
6.3.3. Políticas de comunicación.....	97
6.4. Implementación De Reglas	98
6.5. Métodos para mejorar el desempeño laboral	99

6.6. Plan de acción o mejoramiento de los factores mencionados en la tabla 35 (pag.).....	100
BIBLIOGRAFÍA.....	103
ANEXOS	104

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE	21
TABLA 2: DEFINICIÓN DE NIVELES	40
TABLA 3: COMPOSICIÓN DE CARGOS POR NIVELES	41
TABLA 4: DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS	46
TABLA 5: PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS.....	47
TABLA 6: DIVISIÓN DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	48
TABLA 7: UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO GENERAL	48
TABLA 8: TIPO DE MUESTREO	49
TABLA 9: TAMAÑO DE LA MUESTRA PERSONAL DIRECTIVO	51
TABLA 10: TAMAÑO DE LA MUESTRA PERSONAL DIRECTIVO	52
TABLA 11: TOTAL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	52
TABLA 12: MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	53
TABLA 13: GÉNERO PERSONAL ADMINISTRATIVO	55
TABLA 14: EDAD PERSONAL ADMINISTRATIVO	56
TABLA 15: ESTADO CIVIL PERSONAL ADMINISTRATIVO	56
TABLA 16: ANTIGÜEDAD PERSONAL ADMINISTRATIVO	57
TABLA 17: NIVEL INDIVIDUAL.....	58
TABLA 18: NIVEL GRUPAL.....	58
TABLA 19: NIVEL DE SISTEMA DE ORGANIZACIONES.....	59
TABLA 20: FACULTAD DE AGRONOMÍA.....	59
TABLA 21: FACULTAD DE ARQUITECTURA, ARTES, DISEÑO Y URBANISMO	61
TABLA 22: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS.....	62
TABLA 23: FACULTAD DE CIENCIAS FARMACÉUTICAS Y BIOQUÍMICAS	63
TABLA 24: FACULTAD DE CIENCIAS GEOLÓGICAS	65
TABLA 25: FACULTAD DE CIENCIAS PURAS Y NATURALES.....	66
TABLA 26: FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES	67
TABLA 27: FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS	69
TABLA 28: FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.....	70
TABLA 29: FACULTAD DE INGENIERÍA	71
TABLA 30: FACULTAD DE MEDICINA	72
TABLA 31: FACULTAD DE ODONTOLOGÍA	74
TABLA 32: FACULTAD DE TECNOLOGÍA.....	75
TABLA 33: ADMINISTRACIÓN CENTRAL	76

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: MODELO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	27
ILUSTRACIÓN 2: NIVEL INDIVIDUAL	28
ILUSTRACIÓN 3: NIVEL GRUPAL.....	29
ILUSTRACIÓN 4: NIVEL SISTEMA ORGANIZACIÓN.....	30
ILUSTRACIÓN 5: MODELO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	31
ILUSTRACIÓN 6: MODELO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL BÁSICO, ETAPA II.....	32
ILUSTRACIÓN 7: RELACIÓN CON OTRAS CIENCIAS	33
ILUSTRACIÓN 8: CONTRIBUCIONES AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	35
ILUSTRACIÓN 9 : ORGANIGRAMA.....	38
ILUSTRACIÓN 10: PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	39
ILUSTRACIÓN 11: ENFOQUE MIXTO.....	46

INDICE DE GRÁFICAS

GRAFICA N° 1	60
GRÁFICA N°2	61
GRAFICA N° 3	62
GRAFICA N° 4	64
GRAFICA N°5.....	65
GRAFICA N°6.....	66
GRAFICA N°7.....	68
GRAFICA N° 8	69
GRAFICA N°9.....	70
GRAFICA N° 10	71
GRAFICA N° 11	73
GRAFICA N°12.....	74
GRAFICA N°13.....	75
GRAFICA N° 14	77

INTRODUCCION

La presente investigación de tesis fue realizada en la Universidad Mayor de San Andrés reconocida a nivel nacional como la principal universidad pública del Estado Plurinacional de Bolivia, fue creada en el año 1830, en el departamento de La Paz, está conformada por estudiantes, docentes y personal administrativo. En la actualidad cuenta con más de 1400 ítems aproximadamente, para el plantel administrativo, los cuales tienen las funciones de realizar la gestión académica y administrativa financiera de esta casa de estudio superior.

La estructura orgánica institucional de la Universidad está compuesta por el Congreso Interno Institucional, Asamblea Docente Estudiantil, Honorable Consejo Universitario, Comité Ejecutivo, Rectorado, Consejo Académico Universitario, Vicerrectorado, Secretaria General, Secretaria Académica y la Dirección Administrativa Financiera como las más importantes.

Ellos son los responsables de planificar, organizar, dirigir y controlar, según corresponda, todas las actividades académicas, administrativas y financieras; pero todo ello, no puede ser realizado exitosamente sin el apoyo del personal administrativo que se encarga del funcionamiento y mantenimiento de las facultades.

Actualmente, las organizaciones enfrentan cambios constantes en su entorno a los cuales tienen que adaptarse para subsistir. Se ha evidenciado que la mayoría de las organizaciones al momento de seleccionar a sus trabajadores hacen esfuerzos por identificar aquellos candidatos idóneos para el puesto de trabajo, que puedan adaptarse con facilidad a su entorno laboral, es necesario garantizar la armonía y buen desempeño de la organización.

Es por ello que el comportamiento organizacional es un campo de estudio en beneficio de un alcance general para conocer la percepción de los

trabajadores de la Universidad Mayor de San Andrés a cerca de las diferentes dimensiones que impactan su comportamiento. Los resultados de esta investigación, constituirá una fuente de información muy útil para conocer la actual realidad del comportamiento organizacional y su efecto en el desempeño laboral, lo cual permitirá a los funcionarios administrativos implementar diferentes estrategias para mejorar el comportamiento organizacional buscando un mayor desempeño laboral.

Por esta razón, la presente investigación se centrará en determinar los efectos que tienen los individuos, grupos y organización sobre el comportamiento dentro de la Universidad Mayor de San Andrés.

Según Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge en su libro Comportamiento Organizacional (decimotercera edición) pagina 10 señala que El comportamiento organizacional “Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”, haciendo una relación con los puestos, trabajo, ausentismo, sociabilidad, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y remuneración económica.

Para este propósito, la estructura de la investigación estará diseñada en seis capítulos:

Capítulo I Aspectos Generales: Contendrá el planteamiento del problema, se justificara la importancia del trabajo y presentara la pregunta de investigación. Asimismo se emplea dos variables que sirve para medir, controlar y estudiar el contexto en el que se enmarca la investigación, detallando los objetivos que se persiguen.

Capítulo II Desarrollo Estructural Teórico: Contemplará conceptos y teorías acerca del tema a investigar cómo ser: estilos, teorías y factores del

comportamiento. También métodos de la evaluación del desempeño como ser: escala gráfica, selección forzada e incidentes críticos.

Capítulo III Diseño Metodológico de la Investigación: Se determinará el tipo de intervención, universo o población de estudio, diseño y determinación del tamaño de la muestra, selección de métodos y técnicas de investigación y fuentes de relevamiento de información.

Capítulo IV Resultados y Validación de Datos: Se mostrarán los resultados producto de la investigación.

Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones: Contendrá las conclusiones y recomendaciones, producto de la investigación de campo.

Capítulo VI Propuesta: En la presente investigación, se realizara una propuesta para mejorar las falencias en cuanto al clima organizacional y el desempeño, con la misma se pretende contribuir con la mejora del comportamiento y así optimizar el desempeño laboral.

CAPITULO I ASPECTOS GENERALES

1.1. JUSTIFICACION O APORTES

La presente investigación se sustenta en los siguientes argumentos:

1.1.1. Justificación Teórica

A raíz de que en la actualidad las organizaciones se enfrentan a distintos cambios ya sean tecnológicos, estructurales o en este caso conductuales, con este documento se pretende, poder realizar una investigación sobre el comportamiento organizacional a nivel individual, grupal y organizacional de los funcionarios administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés, teniendo en cuenta que dicha casa de estudios no es ajena a estos cambios.

También mencionar, que las organizaciones deben contar con líderes innovadores, flexibles y un equipo de trabajo que acepten y se adapten al cambio, de modo que puedan responder a un mundo globalizado y con una competencia creciente tanto de mercados nacionales e internacionales. Sin embargo, el problema es que muchas organizaciones no logran responder a esta nueva visión, por lo cual las instituciones de educación superior no escapan de este propósito, ya que requieren de un liderazgo directivo, proactivo, creativo, dinámico y capaz de asumir los retos que presenta la nueva sociedad del conocimiento, trabajando el comportamiento organizacional.

Por consiguiente teorizaremos al Comportamiento Organizacional como una disciplina, que logra reunir aportaciones de diversas disciplinas como: la psicología, psicología social, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

Por ello, ésta investigación se realiza con el propósito de aportar al conocimiento existente sobre el trabajo que se realiza a nivel individual, grupal y organizacional de los funcionarios administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés; ya que la universidad no cuenta con un estudio de estas características, esto nos permitirá ampliar los elementos teóricos sobre este tema y a la vez, constituir en un aporte para otras investigaciones y por añadidura, a la ciencia administrativa.

1.1.2. Justificación Práctica

Se aporta de manera significativa a la universidad, ya que esta investigación permite subsanar los errores y de esta forma aplicar nuevos planes de mejora continua en relación al comportamiento organización y su influencia en desempeño laboral, para optimizar los procesos y ofrecer un servicio óptimo y de esta forma mejorar los resultados de la universidad.

La presente investigación tiene como principio identificar el comportamiento organizacional y su influencia en el desempeño laboral, ya que a través de este tema se ayudará a mejorar, prevenir y contrarrestar el bajo desempeño laboral, teniendo en cuenta que en la universidad el comportamiento organizacional de los funcionarios administrativos es un aspecto muy relevante, en todo momento ya que cada día surgen nuevas problemáticas.

Con lo expuesto anteriormente, el presente estudio constituye el interés institucional, para poder entender la situación problemática (comportamiento organizacional) en la que se encuentra la universidad; además, es importante relacionar la percepción de la persona a nivel individual, grupal y organizacional y el efecto que causa dentro de la institución, ya que un solo funcionario causaría que todos los niveles, en cierto grado, sean afectados, siendo que el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen dentro de las organizaciones determina el éxito o el fracaso de las instituciones o

empresas. También es importante destacar que cada grupo o equipo de trabajo en sus diferentes áreas se encuentran conectados entre sí.

Por lo tanto, la importancia de contar con este tipo de información tiene una trascendencia prioritaria para la Universidad, ya que el comportamiento organizacional nos da a conocer las actitudes, conductas y sentimientos de las personas que integran la organización y así determinar si cuenta con personas idóneas que se alinean con los objetivos de la Universidad Mayor de San Andrés. Mantener una buena disciplina en el trabajo es un factor que adquiere una gran importancia, ya que ello puede repercutir no solo a la satisfacción personal del trabajador sino también a la productividad.

Siendo este un aporte que servirá de guía para tomar decisiones y así mejorar el desempeño de los funcionarios, aportando con información documentada.

1.2. SITUACION PROBLEMÁTICA

El comportamiento organizacional tiene características genéricas de personalidad, expectativas, objetivos y otras que determinan el comportamiento humano en las empresas u organizaciones formales.

Dentro de la Universidad Mayor de San Andrés, se están dando cambios de tipo:

- Social. Actualmente existe dentro de la universidad y en el mundo entero un cambio social que hizo variar de gran manera la estabilidad laboral que existía antes, esto se debe al virus Covid 19.
- Económico. En este punto consideramos que los funcionarios no fueron afectados económicamente, porque igual percibían su sueldo mensual.
- Tecnológico. Los funcionarios administrativos mayores de edad tienen dificultades para adaptarse a los cambios tecnológicos, debido a que la tecnología cada día va evolucionando.

- Laboral. En cuanto a los cambios laborales se tuvo que implementar el trabajo desde casa y los cuidados de bioseguridad a lo que tienen que adaptarse.

“Es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo de conocimiento de lo que lo motiva. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos” (Chiavenato Adm. RRHH, 2011)

En Bolivia un tercio de los trabajadores del país no reciben ningún tipo de motivación en su fuente laboral, según un estudio que para mejorar el rendimiento en las empresas propone aplicar incentivos laborales que no cuentan dinero “incentivos no económicos”

El 33% la mayoría de los inmediatos superiores de los encuestados no motivan de ninguna forma a sus subalternos, revela el estudio “Liderazgo y motivación laboral”, realizado durante cinco años atrás por la dirección de la Maestría en Administración de Empresas (MBA) de la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB).

El resto brinda diferentes tipos de incentivos: el 18% la felicitación verbal, 10% el beneficio tangible (un bono o una carta de recomendación), el 7% el respeto de tiempo libre, el 6% la valoración de ideas y la autonomía, el 5% la opción de aprendizaje y 5% el sentido del propósito.

Los principales desmotivadores de los trabajadores identificados por el estudio son la falta de autonomía (15%), el no tener desarrollo profesional (14%), la carencia de oportunidades de aprendizaje (13%) y el sentido de lo que se hace no es útil (13%), todos los factores internos que no cuestan dinero, mientras

que lo externo si requieren de recursos para su aplicación. (Castel. J., 2018, 15 de enero).

La Universidad Mayor de San Andrés dentro de su personal administrativo se presentan diversos problemas en cuanto al desempeño laboral se refiere, en una investigación preliminar se encontró uno de los problemas principales es la desmotivación que tiene el personal, se hizo una entrevista a un personal administrativo señaló que el personal no se encuentra motivado con el trabajo que realiza, simplemente si hace algo bueno es porque es su obligación hacerlo, no hay un reconocimiento o una gratificación. Además e hizo 200 encuestas preliminares a estudiantes de la universidad (ver anexo), para recabar información sobre el desempeño y el comportamiento en la organización del personal administrativo al momento que atender a los estudiantes.

Los resultados dan a conocer que el personal administrativo de la universidad no está desempeñando sus funciones eficientemente, por lo cual el trabajo de investigación pretende encontrar las causas de este problema y de qué manera influye su comportamiento en su desempeño laboral, una vez encontrado las causas se pretende plantear una propuesta para mejorar el entorno laboral.

1.3. PROBLEMA CIENTIFICO

Según las evidencias presentadas, para que la Universidad Mayor de San Andrés, determine la influencia del comportamiento de los trabajadores en el desempeño laboral, nos lleva a la siguiente pregunta:

¿Cómo influye el comportamiento organizacional en el desempeño de los funcionarios administrativos dentro de la Universidad Mayor de San Andrés?

1.4. HIPOTESIS

El comportamiento organizacional afecta el desempeño laboral a nivel individual, grupal y organizacional de los funcionarios administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés.

1.4.1. Variables

Variable Independiente: Comportamiento individual, grupal y organizacional

Variable dependiente: Desempeño Laboral

Variable Moderante: Personal administrativo de la UMSA

1.4.2. Operacionalización de las Variables

En la siguiente tabla se puede observar ésta operacionalización de las variables.

Tabla 1: Operacionalización de la Variable Independiente y Dependiente

Variables	Sub Variables	Definición conceptual	Elementos	Indicadores	Sujeto de Investigación	Técnicas a Utilizar
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	Nivel Individual	En el CO se basa en enfoques orientados al desempeño dentro de las organizaciones, según la conducta como resultado de un proceso consciente mental del individuo.	Personalidad	% Percepción	-Personal directivo -Funcionarios administrativos	-Encuesta
			Percepción	% Percepción	-Personal directivo -Funcionarios administrativos	-Encuesta
			Motivación	% Percepción	-Personal directivo -Funcionarios administrativos	-Encuesta
			Aprendizaje	% Percepción	-Personal directivo -Funcionarios administrativos	-Encuesta
			Rol y status	% Percepción	-Personal directivo -Funcionarios administrativos	-Encuesta
			Habilidades y destrezas	% Percepción	-Personal directivo -Funcionarios administrativos	-Encuesta
	Nivel Grupal	Un grupo está formado por dos o más personas que interactúan entre sí, de modo que el comportamiento y el desempeño de una esté vinculado a lo que haga los demás	Poder y política	% Percepción	-Personal directivo -Funcionarios administrativos	-Encuesta
			Comunicación	% Percepción	-Personal directivo -Funcionarios administrativos	-Encuesta
			Liderazgo	% Percepción	-Personal directivo -Funcionarios administrativos	-Encuesta
			Participación y solución de conflictos	% Percepción	-Personal directivo -Funcionarios administrativos	-Encuesta
	Sistema organizacional	Una Organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades de forma adecuada para alcanzar un propósito en común	División del trabajo	% Percepción	-Personal directivo -Funcionarios administrativos	-Encuesta
			Cultura	% Percepción	-Personal directivo -Funcionarios administrativos	-Encuesta
			Cambio	% Percepción	-Personal directivo -Funcionarios administrativos	-Encuesta
Desempeño laboral	Escala grafica	La evaluación es un proceso para revisar el desempeño de los empleados de una gestión pasada, con el propósito de evaluar su contribución al cumplimiento de los objetivos y los resultados	Evaluación del desempeño	Puntaje Nivel A, Nivel B, Nivel C	-Personal directivo -Funcionarios administrativos	-Encuesta

Fuente: Elaboración propia

1.5. OBJETO DE ESTUDIO

Comportamiento organizacional y el desempeño de los funcionarios administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés.

Se tomó como objeto de estudio al personal directivo y administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés de sus diferentes niveles.

1.6. ALCANCES O CAMPOS DE ACCION DE LA INVESTIGACION

Los alcances de la investigación serán:

1.6.1. Geográfico

La investigación se llevará a cabo en la Universidad Mayor de San Andrés: la administración central y sus 13 facultades¹.

1.6.2. Temporal

Se tomara en cuenta información documentada sobre la evaluación del desempeño de gestiones pasadas y el trabajo de campo se realizará en la gestión 2021.

1.6.3. Temático

Los alcances temáticos de la investigación, de acuerdo al Plan de Estudio de la carrera de Administración de Empresas/Universidad Mayor de San Andrés comprenden las siguientes asignaturas:

Teoría de organización (ADM III)

Comportamiento Organizacional (ADM V y ADM VI).

Gestión del Talento Humano I y II

Practica pre profesional I y II

1.7. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Los objetivos serán los siguientes:

¹ Se hará la investigación en las 13 facultades y administración central ubicada en el municipio de La Paz y no así en el resto de las provincias

1.7.1. Objetivo General

Determinar cómo influye el comportamiento organizacional en el desempeño laboral de los funcionarios administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés.

1.7.2. Objetivos Específicos

- ✓ Establecer la influencia que existe entre la conducta individual y el desempeño de los funcionarios administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés.
- ✓ Establecer la influencia que existe entre la conducta grupal y el desempeño laboral en los funcionarios de la Universidad Mayor de San Andrés.
- ✓ Establecer la influencia que existe entre la estructura organizacional y el desempeño de los funcionarios administrativos en la Universidad Mayor de San Andrés

CAPITULO II

DESARROLLO ESTRUCTURAL Y TEORICO DE LA TESIS

Para entender mejor a la ciencia del “Comportamiento Organizacional” es necesario definir lo que es una organización. Hoy en día el concepto de organización está orientado a ver los procesos como parte de un todo; en tal sentido podemos decir que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de los cuales las personas, bajo el mando de los directivos persiguen metas comunes.

2.1. ORGANIZACIÓN

Se define la organización como: un grupo humano, compuesto por especialistas que trabajan juntos en una tarea común. En cuanto a los propósitos, señala que es el hombre quien desea crear una determinada organización. (Peter Drucker 2000 pág. 11)

Es un sistema social compuesto por individuos o grupos de individuos que, mediante la utilización de recursos, desarrollan un sistema de actividades interrelacionadas y coordinadas para el logro de un objetivo común, dentro de un contexto con el que establecen una influencia recíproca. (J. Ader 2000 pág. 10)

2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional es como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. (S. Robbins, 1999)

El clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta. (García y Zapata, 2008)

Se define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización. (Brunet 1987)

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar algunas variables, las cuales influyen para que este se desempeñe adecuadamente:

Ambiente físico. Espacios físicos, condiciones de ruido y calor.

Estructurales. Estructura formal, estilo de dirección, tamaño de la organización.

Ambiente social. Compañerismo, conflictos y comunicaciones.

Personales. Como las actitudes, motivaciones y expectativas.

Propias del comportamiento organizacional. Como son la productividad, ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral, entre otros.

Las variables que identificamos en el punto anterior nos dan una breve información, de que estas influyen en el comportamiento de cada individuo y de las actividades de la organización. Mediante estas variables se puede ver cómo perciben los funcionarios el clima de la organización, ya sea de forma directa o indirecta, causando repercusiones positivas o negativas en el desempeño laboral.

2.3. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional “Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos

adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”. (Robbins S. , 2009, pág. 35).

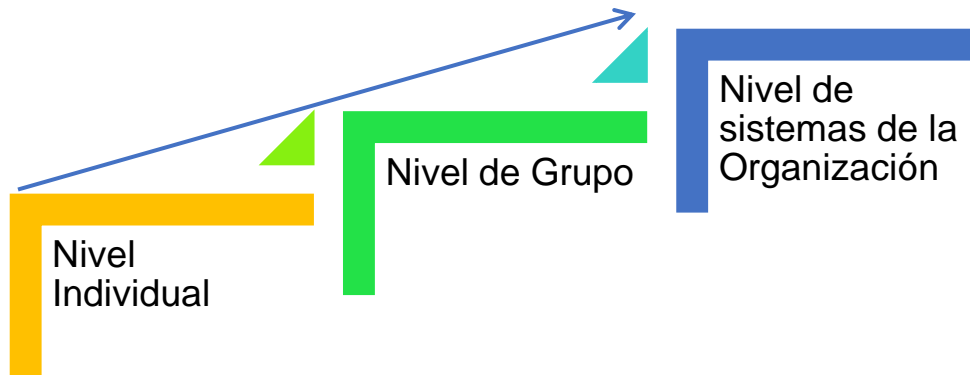
Por otro lado, es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones. (Davis K. y Newstrom J., 2002, pág. 254).

También el Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones”. (Chiavenato Idalberto, 2009, pág. 176).

En este contexto, uno de los fines más importantes del estudio del comportamiento organizacional es lograr que el ambiente de trabajo sea el más eficiente, en base a el análisis de los individuos y grupos en la organización, lo que se busca es básicamente cambiar lo que se hace mal o deficiente por procedimientos que aporten a la organización con esto se lograra un mejor cumplimiento de los objetivos.

El modelo de comportamiento organizacional planteado como guía para el análisis del presente trabajo refiere tres niveles de observación. Como se muestra en el siguiente cuadro. (Véase la ilustración 1)

Ilustración 1: Modelo del Comportamiento Organizacional



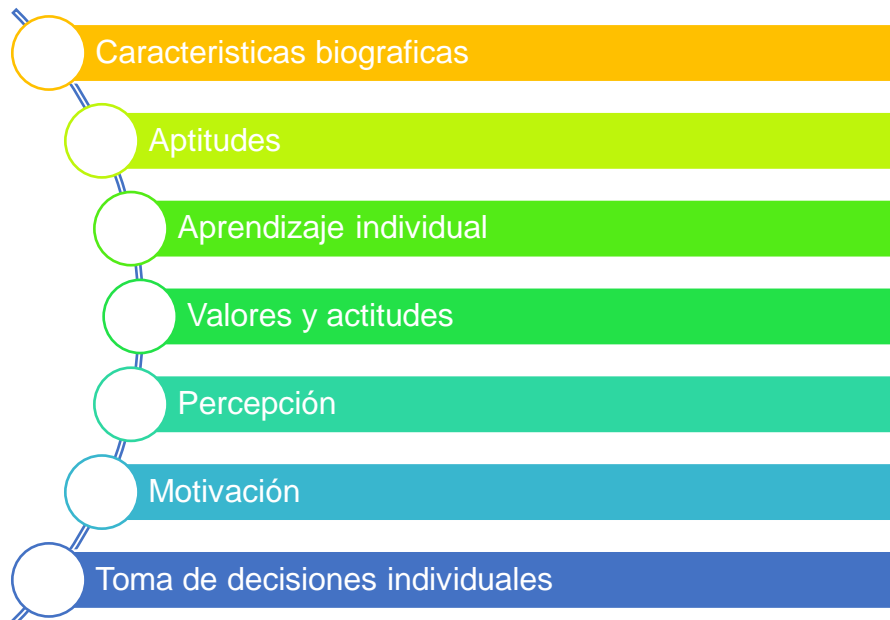
Fuente: Comportamiento Organizacional de Robbins y Judge (pag.27)

2.3.1. Variables a nivel Individuo

Las características individuales definen el comportamiento de cada persona, sus aptitudes, decisiones y carácter forman el conjunto de su personalidad y por lo tanto su forma de enfrentar distintas facetas, más concretamente las labores en el lugar de trabajo. (Amorós Eduardo, 2007, pág. 57)

El comportamiento individual de las personas contiene muchas variables que conforman la personalidad y el carácter de cada una de ellas; en el nivel individual se muestra las variables independientes más importantes para el desarrollo del modelo de comportamiento organizacional, como se observa en la siguiente ilustración.

Ilustración 2: Nivel Individual



Fuente: Elaboración Propia

2.3.2. Variables del nivel grupo

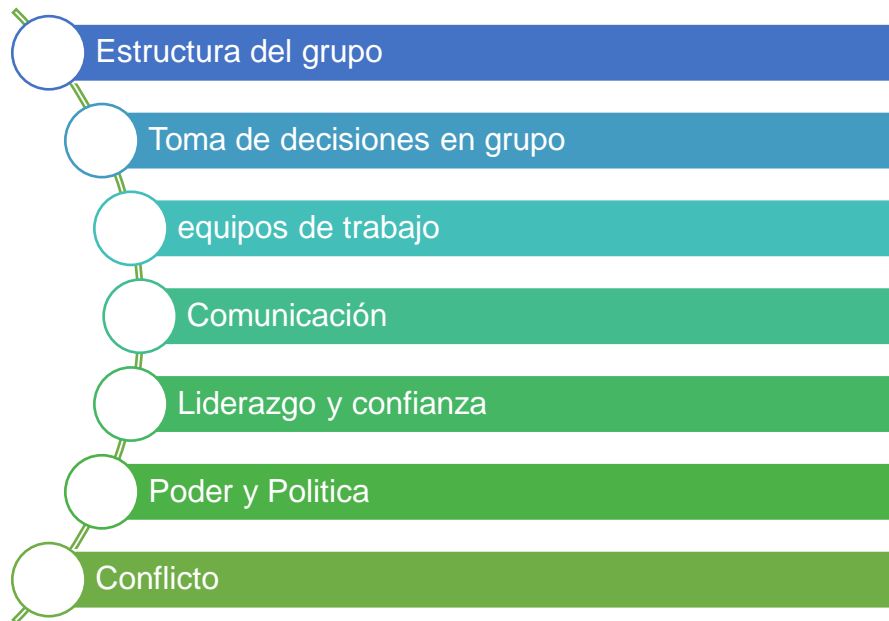
Las variables a nivel grupal, se refieren al patrón de comportamientos que varias personas coinciden según el entorno en el que se encuentran; es decir el grupo actúa de la forma en la cual considera aceptable según la influencia de sus variables individuales. (De Faria Fernando, 2004, pág. 111)

En los grupos también se podrá observar diferentes rangos, los cuales se refieren a tipo de actividad que realizan en las empresas, según el modelo de Comportamiento Organizacional analizado, existen grupos de mando, de tarea, de interés y grupos amistosos; todos participan de la estructura de grupo.

Por lo general los grupos pueden ser formales, ya que están organizados, estructurados y con un objetivo muy bien definido, o informales que son espontáneos y por lo general se forman a causa de grupos formales, estos

últimos también aportan mucho al comportamiento organizacional de la empresa y sus objetivos son comunes entre los participantes.

Ilustración 3: Nivel Grupal

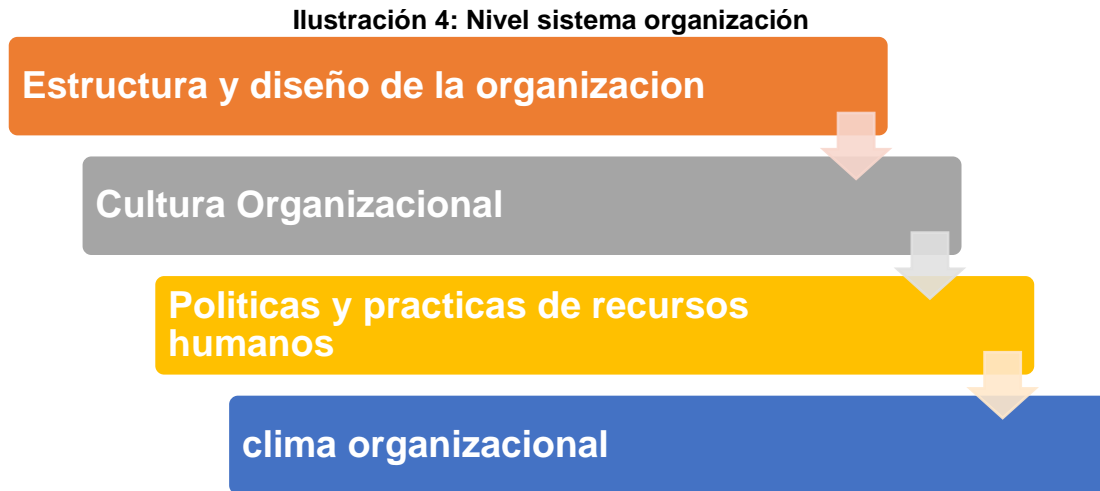


Fuente: Elaboración Propia

2.3.3 Nivel de sistemas de la organización

Las variables individuales, y grupales se sistematizan y logran una estructura organizacional, en la cual se basan las prácticas de su normativa interna, sus procedimientos, sus políticas, etc. Por lo que el comportamiento organizacional alcanza el nivel más alto de complejidad. (Dubrin Andrew, 2004, pág. 87)

Este nivel contiene las siguientes características:



Fuente: Elaboración Propia

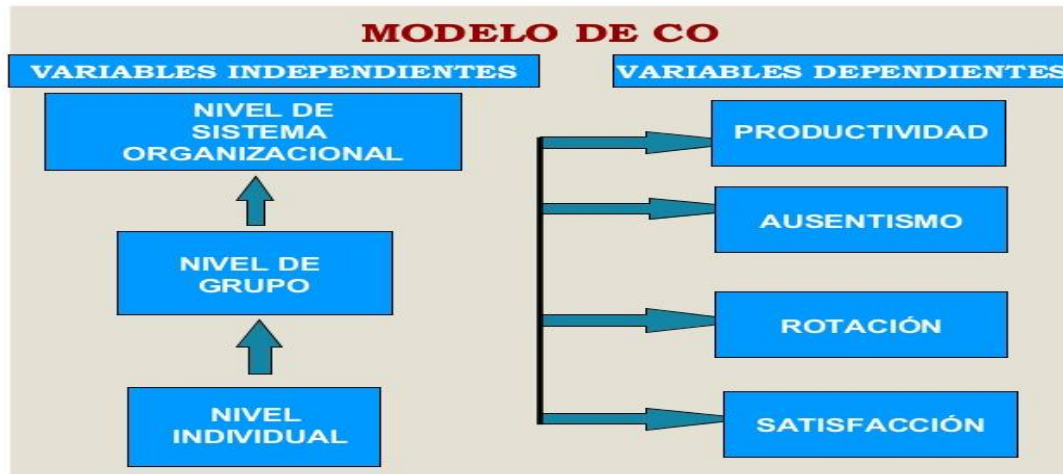
Para poder entender mejor el modelo, se debe tener en cuenta las variables dependientes y las variables independientes, se encontraran cada una de ellas en los tres niveles mencionados. Para lo cual se definirá los conceptos.

Variables dependientes. Es el factor clave que se quiere explicar o predecir y que se ve afectada por algún otro factor. Las más importantes según Robbins y Judge son: productividad, ausentismo, rotación y satisfacción con el trabajo, normas del sitio de trabajo y ciudadanía organizacional.

Variables independientes. Es la presunta causa de cierto cambio de la variable dependiente.

A continuación la mostramos en la siguiente ilustración:

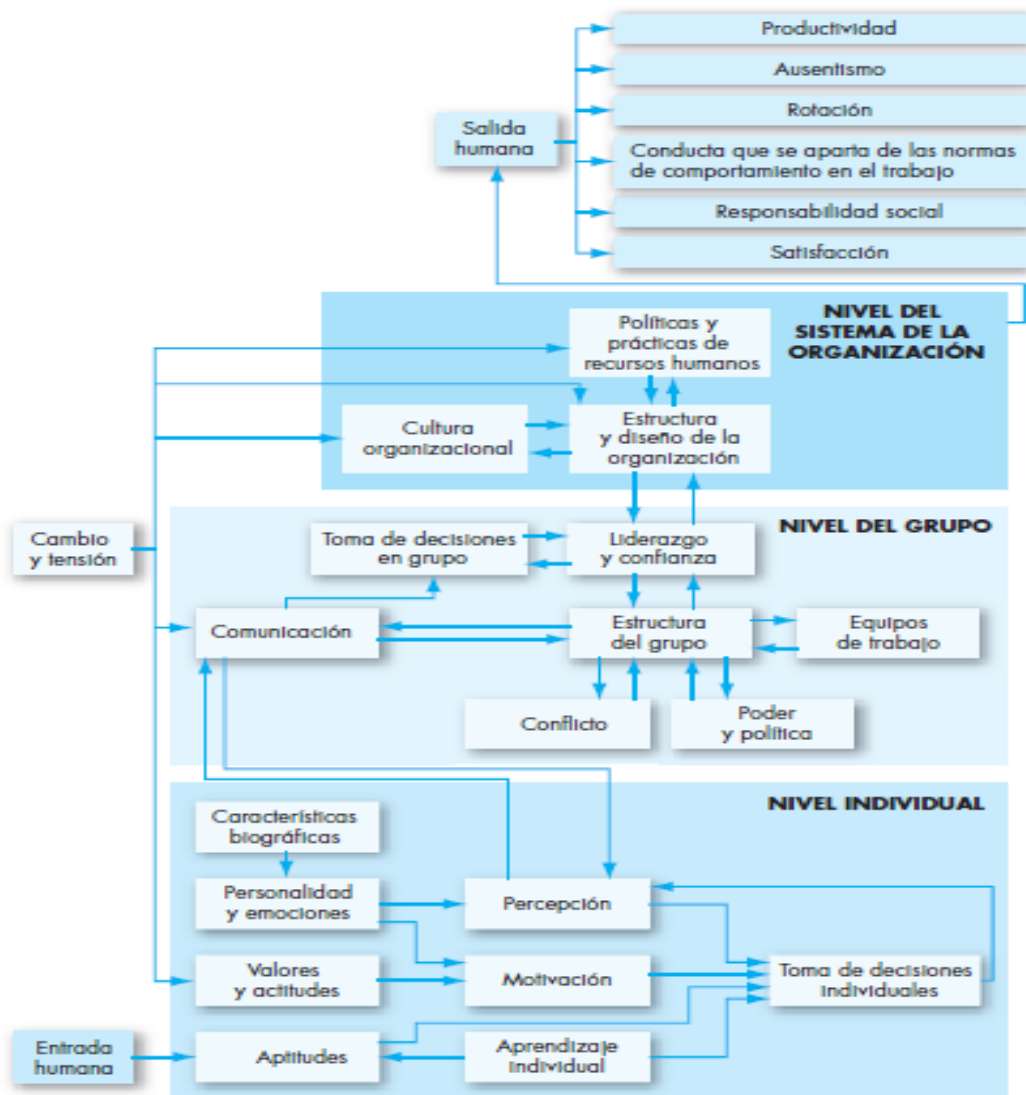
Ilustración 5: Modelo del comportamiento organizacional



Fuente: Elaboración Propia

El modelo presentado se refiere a las variables más importantes para una mejor comprensión del comportamiento organizacional. A efectos de la presente memoria se explicara cada nivel. El modelo de Comportamiento Organizacional será aplicado a los lineamientos del análisis del documento, con el fin de describir la solución a los inconvenientes planteados. (Robbins, 2005, pág. 34)

Ilustración 6: Modelo de Comportamiento Organizacional básico, Etapa II

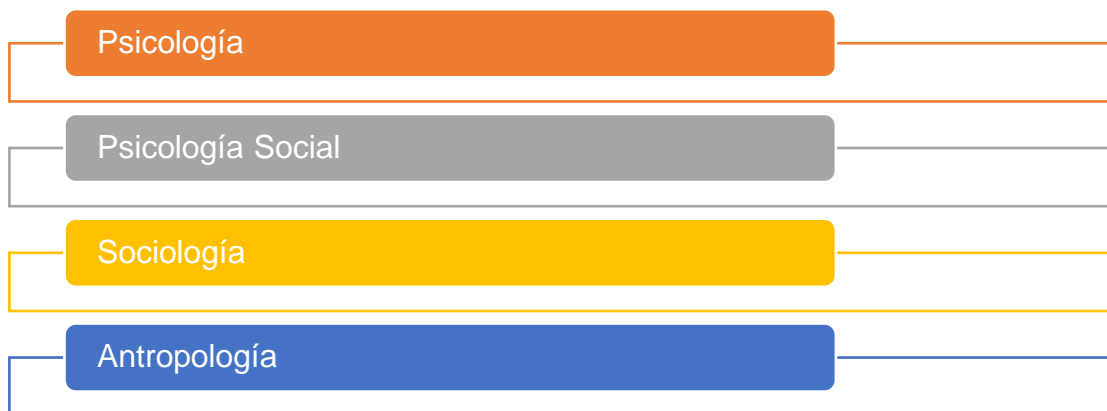


Fuente: Robbins y Judge, Comportamiento Organizacional (pág.33)

2.4. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON OTRAS CIENCIAS

El comportamiento organizacional es una ciencia del comportamiento aplicada que se conforma de las aportaciones de cierto número de disciplinas, también del comportamiento. Las áreas predominantes son la psicología, psicología social, sociología y antropología. Como se verá, las contribuciones de la psicología han ocurrido sobre todo en el nivel individual, o micro nivel, del análisis, en tanto que las otras disciplinas han ayudado a la comprensión de conceptos más amplios tales como los procesos del grupo y la organización.

Ilustración 7: Relación con otras ciencias



Fuente: Elaboración Propia

2.4.1 Psicología

La psicología es la ciencia que mide, explica y, en ocasiones, cambia el comportamiento de los seres humanos y otros animales. Los psicólogos se ocupan de estudiar y tratar de entender el comportamiento individual. Aquellos que han contribuido y continúan aumentando el conocimiento del comportamiento organizacional son los teóricos del aprendizaje, teóricos de la personalidad, psicólogos clínicos, y, sobre todo, psicólogos industriales y organizacionales.

2.4.2 Psicología Social

La psicología social toma conceptos tanto de la psicología como de la sociología, aunque por lo general se considera una rama de la psicología. Se centra en la influencia de las personas entre sí. Un área primordial sobre la que los psicólogos sociales centran sus investigaciones es el cambio –cómo implementarlo y reducir los obstáculos para su aceptación. Además, los psicólogos sociales hacen aportes significativos en los ámbitos para medir, entender y cambiar las actitudes; patrones de comunicación y construcción de la confianza. Por último, los psicólogos sociales han efectuado contribuciones trascendentales al estudio del comportamiento grupal, el poder y el conflicto.

2.4.3 Sociología

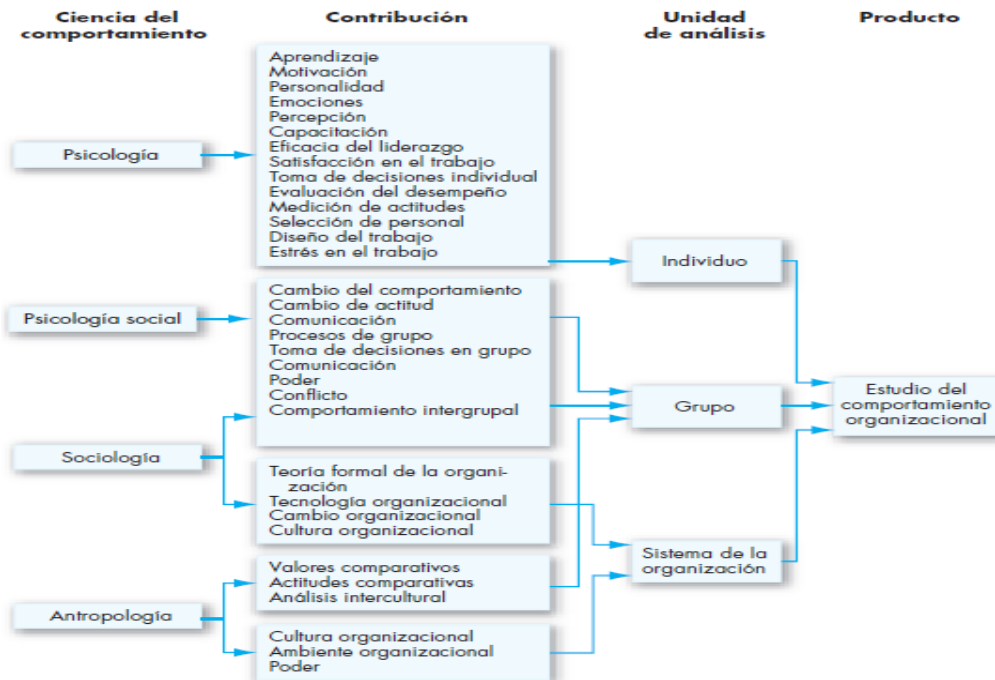
En tanto que la psicología se centra en el individuo, la sociología estudia a las personas en relación con su ambiente social o cultural. Los sociólogos han contribuido al comportamiento organizacional mediante el estudio del comportamiento grupal en las organizaciones, en particular en las que son formales y complejas. Lo más importante es quizá que la sociología ha contribuido a la investigación acerca de la cultura organizacional, teoría y estructura de la organización formal, tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflicto.

2.4.4 Antropología

La antropología es el estudio de las sociedades, y tiene por objeto aprender sobre los seres humanos y sus actividades. Por ejemplo, el trabajo de los antropólogos acerca de las culturas y los ambientes ha ayudado a entender las diferencias en cuanto a los valores, actitudes y comportamientos fundamentales entre personas de países distintos y en organizaciones diferentes. Gran parte de nuestra comprensión actual de la cultura

organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales, es resultado del trabajo de antropólogos o de otros especialistas que aplican sus métodos.

Ilustración 8: Contribuciones al Comportamiento Organizacional



Fuente: Elaboración Propia

2.5. CONTEXTO REFERENCIAL

La Universidad mayor de San Andrés fue un gran proyecto de ciudad universitaria, elaborado por Emilio Villanueva. De ese proyecto inicial se llegó a construir una sexta parte, porque tenía que abarcar toda el área con al menos seis edificios parecidos al que actualmente se denomina “Monoblock”.

Las primeras carreras en la UMSA fueron Teología y Arquitectura. Uno de los primeros profesionales fue el arquitecto Núñez del Prado, quien fue el arquitecto del Palacio de Gobierno y del Teatro Municipal.

La Universidad Mayor de San Andrés, es la principal Universidad pública de Bolivia creada en el año 1830 en la ciudad de La Paz. Actualmente cuenta con 13 facultades en la ciudad de La Paz, y otras 7 facultades en las provincias del departamento, tiene 60 carreras. (DTIC, 2018, pág. 2)

2.5.1 Lineamientos Estratégicos

Misión

La Universidad Mayor de San Andrés, es una institución autónoma, responsable de la generación y difusión de conocimiento científico, de la formación de profesionales idóneos de reconocida calidad y la revalorización de conocimientos ancestrales para la construcción de una sociedad justa, desarrollada, productiva, inclusiva y competitiva a nivel local, regional y nacional. (DTIC, 2019, pág 2)

Visión

La Universidad Mayor de San Andrés es una institución, estratégica y autónoma con reconocimiento internacional. Líder nacional en la generación del conocimiento técnico-científico y la formación de profesionales idóneos con excelencia académica. Con reconocida vocación de servicio y capacidad de realizar proyectos con pertinencia social, apoya y promueve el desarrollo local, regional y nacional. Cuenta con una estructura organizacional que privilegia la gestión académica científica eficiente, fortalecida con alianzas estratégicas interinstitucionales. (Ibíd, pág 2)

PRINCIPIOS

Son principios de la Universidad Mayor de San Andrés.

- a) La Autonomía universitaria.
- b) La jerarquía igual con las demás universidades públicas.
- c) La Democracia Universitaria.

- d) La Planificación y coordinación universitarias.
- e) El carácter nacional, democrático, científico, popular y antiimperialista de la Universidad.
- f) La libertad de pensamiento.
- g) La libertad de cátedra.
- h) La cátedra paralela. (Ibíd, pág 2)

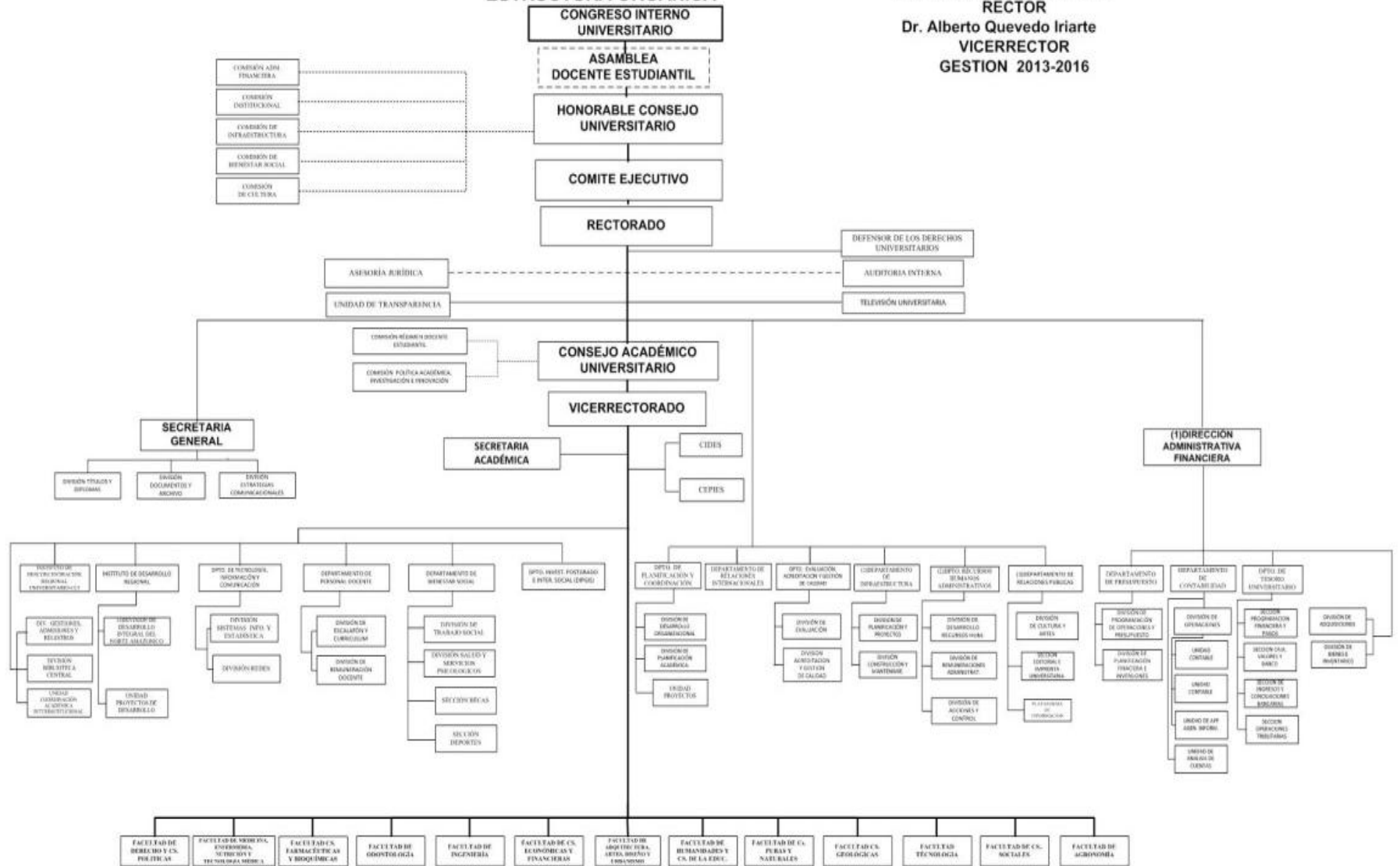
2.5.2. Estructura Organizacional

A continuación se muestra el organigrama de la Universidad Mayor de San Andrés:

Ilustración 9 : Organigrama

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
ESTRUCTURA ORGÁNICA

Dr. Waldo Albarracín Sánchez
RECTOR
Dr. Alberto Quevedo Iriarte
VICERRECTOR
GESTION 2013-2016



Fuente: DTIC, 2019, pág. 2

2.5.3. Unidad Encargada de la Evaluación del Desempeño

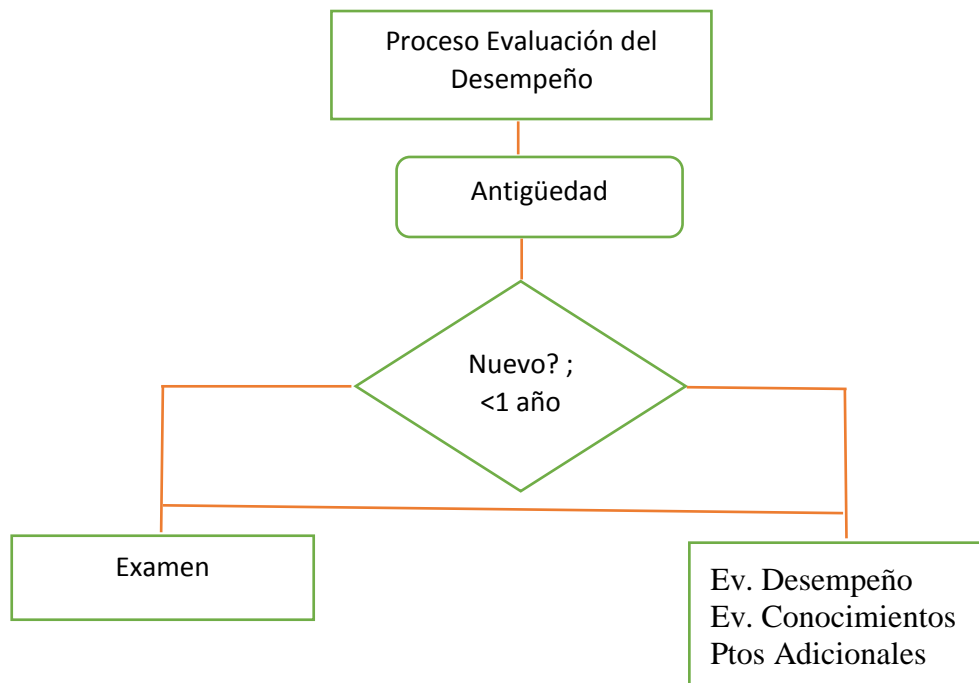
Según la Resolución Ejecutiva 460-2007, indica que el departamento de Recursos Humanos de la Universidad Mayor de San Andrés está compuesto por las siguientes divisiones:

Desarrollo de Recursos Humanos.
Remuneración.
Acciones y Control.

La División de Desarrollo de Recursos Humanos es la responsable de realizar la evaluación del desempeño, que está a cargo de la Jefa A.I. de División Lic. Eva Nuñez Flores. (Departamento de Recursos Humanos, UMSA)

Esta unidad lleva cabo cada año la evaluación de desempeño, cuyo proceso es el siguiente (véase la ilustración 16):

Ilustración 10: Proceso de evaluación de desempeño



Fuente: Catari y Quispe, 2017, pág. 50

2.5.4 Personal Directivo y Administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés

El área de Recursos Humanos de la Universidad Mayor de San Andrés está distribuida en 3 niveles, que son detallados en la siguiente tabla:

Tabla 2: Definición de niveles

Nivel A	Nivel de Servicio: pertenecen a este grupo los niveles comprendidos del 2 al 6, de acuerdo a la escala salarial; trabajadores que ejercen funciones de apoyo, que requieren conocimientos generales para la ejecución de trabajos manuales u operativos.
Nivel B	Administrativo: En este grupo están comprendidos aquellos funcionarios que cumplen tareas administrativas, técnico – asistencial y de apoyo, con formación especializada o capacidad para la interpretación y aplicación de normas e instrucción, comprendidos entre los niveles del 7 al 18.
Nivel C	Mando medio, profesional, técnico operativo: este grupo está comprendido por funcionarios que realizan funciones especializadas en la formación, aplicación y análisis de procedimientos operativos, que cuenten con estudios superiores, o en sustitución poseen una experiencia y capacitación calificada equivalente, que los haga idóneos para la realización de tareas y actividades con mayor grado de dificultad y responsabilidad; y se encuentren comprendidos entre los niveles 19 al 22.

Fuente: Resolución Ejecutiva 460-2007 UMSA

En la siguiente tabla 3 se muestra la composición de los cargos divididos en niveles.

Tabla 3: Composición de Cargos por Niveles

Cargos del Nivel "A"	Cargos del Nivel "B"	Cargos del Nivel "C"
ASCENSORISTA	ADMINISTRADOR	ABOGADO
AUX. OFICINA	ADMINISTRADOR RED	ADMINISTRADOR RED
AUX. BIOTERIO	ALBAÑIL	ADMINISTRADOR RED I
AYUDANTE DE CAMPO	ALMACENERO	ANALISTA
COCINERA	ALMACENERO I	ANALISTA SISTEMAS
COCINERO MAYOR	ASCENSORISTA	ARQUITECTO
JARDINERO	ASIST. INFRAESTRUCTURA	ASISTENTE DE INVESTIGACIÓN
LAVANDERA	ASISTENTE	ASISTENTE DE INVESTIGACIÓN I
PILOTO DE EMBARCACIÓN	ASISTENTE LEGAL	ASISTENTE DE INVESTIGACIÓN M/T
PORTERO I	AUX. REMUNERACIONES	ASISTENTE DE INVESTIGACIÓN I M/T
PORTERO MENSAJERO	AUX. BIBLIOTECA	AUDITOR
SECRETARIA	AUX. CONTABILIDAD	CAJERO GENERAL
SERENO	AUX. ENFERMERÍA	CONTADOR
TRABAJADOR DE CAMPO	AUX. IMPRENTA I	GESTOR PROYECTOS
VAQUERO	AUX. DE LABORATORIO	INGENIERO ELECTRÓNICO
	AUX. TÉCNICO I	JEFE AI. DIVISIÓN
	AYU. LABORATOR	JEFE AI. SECCIÓN JEFE AI. UNIDAD
	AYUD. CONTABLE	DESCONCENTRADA
	AYUD. LABORATORIO	JEFE DE SECCIÓN
	AYUD. PLANIFICACIÓN	JEFE DIVISIÓN
	AYUDANTE CAJA	JEFE SECCIÓN BECAS
	AYUDANTE CAJA I	JEFE SECCIÓN PRODUCCIÓN
	AYUDANTE CONTABLE	JEFE SECCIÓN REDACCIÓN
	AYUDANTE ESCALAFÓN	JEFE SECCIÓN TÉCNICA
	BIBLIOTECARIO	JEFE UNIDAD DESCONCENTRADA
	BIOTERISTA	MEDICO
	CAJERO	MEDICO M/T
	CAMARÓGRAFO EDITOR	NUTRICIONISTA
	CARPINTERO	ODONTÓLOGO
	CHOFER	PROGRAMADOR COMPUTACIÓN I
	COTIZADOR	REGENTE FARMACÉUTICO
	DIBUJANTE TÉCNICO	RELACIONADOR PUBLICO
	DOCUMENTALISTA I	RESPONSABLE UDI
	ELECTRICISTA	SUP. ARCHIVO Y KARDEX
	ELECTROMECAÁNICO	SUP. BIBLIOTECA ÁREA DE SALUD
	ENC. DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ	SUP. BIBLIOTECA ÁREA ESPECIFICA
	ENC. DE PROTOCOLO	SUP. BIBLIOTECA REA TÉCNICA
	ENC. DE PUBLICIDAD	SUP. CONTABLE
	ENC. DE ADMINISTRATIVA DE	SUP. DESARROLLO ORG.
	LIBRERÍA	SUP. EQUIPO Y MAQUINARIA
	ENC. DE BIBLIOTECA	SUP. IICA
	ENC. DE KARDEX	SUP. IMPUESTOS
	ENC. DE HERBARIO	SUP. LIQUIDACIONES
	ENC. DE HERRAMIENTAS	SUP. REMUNERACIONES
	ENC. DE HERRAMIENTAS I	TEC. AD DOCUMENTARIA I
	GESTOR	TEC. JURÍDICO
	INSPECTOR PERSONAL I	TRABAJADORA SOCIAL
	INSPECTOR TÍTULOS	
	INSPECTOR DE DEPORTES	
	INSTRUCTOR TEATRO	
	INVENTARIADOR	
	INVENTARIADOR I	
	KARDIXTA ACADÉMICO	
	KARDIXTA ACADÉMICO I	
	LABORATORISTA	
	LABORATORISTA I	
	MAYO DOMO	
	MECÁNICO AUTOMOTRIZ I	
	MORGUERO	
	MORGUERO M/T	

	OFICINISTA OFICINISTA I OP. COMPUTACIÓN OP. COMPUTACIÓN I OP. DE MULTICOPIADORA OP. DE TELEVISIÓN PLOMERO PRENSISTA PROCURADORA PRODUCTOR REDACTOR PRODUCTOR COMPUTACIÓN RADIÓLOGO REACTIVERO REDACTOR REDACTOR REPORTERO REDACTOR REPORTERO I RESPONSABLE UDI SECRETARIA ASISTENTE SECRETARIA DECANATO SECRETARIA EJECUTIVA SECRETARIA EJECUTIVA I SECRETARIA I SECRETARIA II SECRETARIA III SECRETARIA VICEDECANATO SECRETARIA I – II SONIDISTA SUP. ALMACENES SUP. DEPORTES SUP. INVENTARIOS SUP. SEGURIDAD SUP. SERVICIOS GENERALES TEC. AD. DOCUMENTARIO TEC. AD. DOCUMENTARIO I TEC DE ADQUISICIONES TEC COMPUTACIÓN TEC. ELÉCTRICO TEC. ELECTRÓNICO TEC. ESCALAFÓN TEC. ESCALAFÓN I TEC. DE IMPRENTA TEC. DE INVESTIGACIÓN TEC. DE INVESTIGACIÓN I TEC. DE INVESTIGACIÓN II TEC. DE LABORATORIO TEC. LIQUIDADOR TEC. PERSONAL TEC. PLANIFICACIÓN TEC. PRESUPUESTO TEC. PROGRAMACIÓN TEC. REGISTRO TEC. REGISTRO I TEC. REGISTRO II TEC. TELEVISIÓN TEC. TESORO TRANSCRIPTOR VIDEOTECARIO	
--	---	--

Total 188 cargos

Fuente: Recursos Humanos UMSA, 2019

2.6 ESTUDIOS PREVIOS DEL OBJETO DE ESTUDIO

El estudio anterior que se tomó en cuenta para realizar esta investigación de objeto de estudio es:

“Modelo de comportamiento organizacional como estrategia de mejora en atención al cliente caso: banco unión año, La Paz 2018”

El comportamiento de las personas es crucial para entender las causas de desviaciones a los planes estratégicos de la institución. El presente trabajo en resumen, muestra como los funcionarios del Banco Unión en el área operativa de la Regional La Paz influyen en el desempeño de la satisfacción de clientes.

2.7. DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA

Actualmente las instituciones de educación superior se enfrentan a un mundo globalizado, competitivo, dinámico y altamente cambiante, donde las universidades establecen objetivos estratégicos. Lo anterior nos lleva a pensar si el comportamiento organizacional de los funcionarios, a verlo como un elemento clave que despierta gran interés.

En la Universidad Mayor de San Andrés el desempeño de los funcionarios administrativos está por debajo del promedio mínimo que se debería alcanzar. Siendo el comportamiento organizacional un posible factor que puede afectar en el desempeño laboral en las diferentes áreas.

En la gestión 2019 según el Lic. Donald Gallardo (Jefe del Departamento de Recursos Humanos) el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés, no tuvo una mejoría a comparación de las gestiones pasadas. (Departamento de Recursos Humanos UMSA, 2018)

Por tanto, el Comportamiento Organizacional puede ser una de las causas principales en el rendimiento del desempeño laboral ya que puede generar un ambiente favorable o desfavorable en el personal administrativo, y por consecuencia llegará a tener algunos posibles efectos en los objetivos y los resultados de gestión en la Universidad Mayor de San Andrés.

CAPITULO III DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION

3.1. TIPO DE INTERVENCION

La investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables, la correlación examina asociaciones pero no relaciones casuales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio de otro. (Torrez, 2006, pág. 113)

En este nivel no es importante el orden de presentación de las variables, lo fundamental es determinar el grado de relación o asociación existente. Es importante determinar que la correlación no sea espuria o falsa, es decir, que no exista una aparente asociación entre las variables estudiadas. (Avila , 2006, pág. 48)

En el caso de dos variables estén correlacionadas, ello significa que una varia cuando la otra varia (la correlación puede ser positiva o negativa). Si es positiva quiere decir que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar altos valores en la otra variable, si es negativa significa que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar bajos valores en la otra variable, si no hay correlación entre variables, ello nos indica que éstas varían sin seguir su patrón sistemático entre sí. (Hernandez, 2006, pág. 64)

En terminos cuantitativos, cuanto mayor número de variables estén correlacionadas o asociadas en el estudio y mayor sea la fuerza de las relaciones, más completa será la explicación. En terminos cualitativos, cuanto más conceptos se observen con profundidad, se agreguen al analisis y se asocien, habrá un mejor sentido de entendimiento del fenómeno estudiado. (Gomez, 2006, pág. 68)

A través de este enfoque se recolectara, analizara y vinculara datos estadísticos en un mismo estudio para responder al problema científico de la investigación.

La ilustración 11 muestra algunas características del enfoque mixto.

Ilustración 11: Enfoque mixto

CUALITATIVA O INDUCTIVA	CUANTITATIVA O DEDUCTIVA	MIXTA O COMBINACION
Inmersión inicial en el campo	Encuestas	Incluye las características de los enfoques cualitativo y cuantitativo.
Interpretación contextual	Experimentación	
Flexibilidad	Patrones (relaciones entre variables)	
Preguntas	Preguntas e hipótesis	
Recolección de datos	Recolección de datos	

Fuente: Hernández, 2006, pág. 20

3.2. UNIVERSO O POBLACION DE ESTUDIO

El universo o población de estudio estará conformado por:

Directivos.

Funcionarios administrativos².

El personal directivo de la Universidad Mayor de San Andrés está conformado de la siguiente manera:

Tabla 4: Directivos de la Universidad Mayor de San Andrés

DIRECTIVOS	CANTIDAD	PORCENTAJE	NIVEL
Decanos	13	7%	C
Vicedecanos	13	7%	C
Directores de Carrera	55	30%	C
Directores de Institutos Postgrados	46	25%	C
Jefes de Unidades			

² **Funcionarios Administrativos:** Sólo se tomará a los de planta (ítem) por que tienen contrato de trabajo indefinido.

Desconcentradas Facultades	13	7%	C
Directora Administrativa Financiera	1	1%	C
Jefes de Departamento	14	8%	C
Jefes de División	29	16%	C
Total Directivos	184	100%	

Fuente: (Tesoro Universitario, DIPGIS, 2019)

El Personal Administrativo de planta de la Universidad Mayor de San Andrés está conformado de la siguiente manera.

Tabla 5: Personal administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés

Facultad	Cantidad de Personas	Porcentaje	Nivel
Facultad de Agronomía	58	4%	A,B,C
Facultad de Arquitectura, Artes, Diseño y Urbanismo	44	3%	A,B,C
Facultad de Ciencias Económicas y Financieras	68	5%	A,B,C
Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas	64	4%	A,B,C
Facultad de Ciencias Geológicas	33	2%	A,B,C
Facultad de Ciencias Puras y Naturales	130	9%	A,B,C
Facultad de Ciencias Sociales	47	3%	A,B,C
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	44	3%	A,B,C
Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación	46	3%	A,B,C
Facultad de Ingeniería	119	8%	A,B,C
Facultad de Medicina	124	9%	A,B,C
Facultad de Odontología	33	2%	A,B,C

Facultad de Tecnología	63	4%	A,B,C
Administración Central	573	40%	A,B,C
TOTAL	1446	100%	

Fuente: Tesoro Universitario, 2019

Los encargados de realizar el seguimiento de evaluación del desempeño de los funcionarios administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés son:

Tabla 6: División de Desarrollo de Recursos Humanos

NOMBRE	CARGO	NIVEL
Lic. Nuñez Flores Eva	JEFE DE DIVISION	C
Lic. Santander Oropeza Cintya Karol	Analista	C
Lic. Duarte Yanamo Alma Sandra	Analista	C
Lic. Mita Fernandez Salustiana	Analista	C
Lic. Butron Duran Boris Angel	Analista	C
Lic. Ramirez Molina Jose Luis	Analista	C
Lic. Lora Zambrana Omar	Técnico de personal	B
Lic. Asillanes Padilla Adela	Técnico de personal	B

Fuente: Tesoro Universitario, 2019

A continuación se muestra una tabla general de la población de estudio:

Tabla 7: Universo o Población de Estudio General

Población de Estudio	
Personal Directivo	167
Funcionarios Administrativos	1446
Personal de Recursos Humanos	8
Población de estudio Total	1621

Fuente: Tesoro Universitario, 2019

3.3. DISEÑO Y DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Se realizará un muestreo probabilístico aleatorio simple estratificado³ para el personal directivo y funcionarios administrativos.

Para el personal encargado en la evaluación del desempeño (División de Desarrollo de Recursos Humanos) será un muestreo determinístico intencional⁴.

Tabla 8: Tipo de Muestreo

Población de Estudio	Tipo de Muestreo
Personal Directivo	Muestreo probabilístico aleatorio simple estratificado
Funcionarios Administrativos	Muestreo probabilístico aleatorio simple estratificado
Personal de Recursos Humanos	Muestreo determinístico intencional

Fuente: Elaboración propia

Muestreo probabilístico aleatorio simple estratificado.

Para la determinación del tamaño de la muestra se utilizó la distribución Chi cuadrado. Esta fórmula se utiliza para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

³ **Muestreo Aleatorio Simple Estratificado:** Es un muestreo en el cual todos los elementos de la población tienen posibilidad de ser seleccionados y se divide a la población en estudio con base en alguna(s) variable(s) en diferentes grupos o clases. (Namakforoosh, 2005, pág. 187)

⁴ **Muestreo Determinístico Intencional:** Por lo general, el muestreo determinístico implica un juicio personal, algunas veces el del investigador, y otras veces el del recopilador de datos, todos los elementos muestrales de la población serán seleccionados bajo estricto juicio personal del investigador. (Namakforoosh, 2005, pág. 188)

Dónde:

N= Tamaño de la población

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

e = Error máximo admisible en términos de proporción

Z = Nivel de Confianza

n = Tamaño de la muestra

Tamaño de la muestra para el personal directivo de la Universidad Mayor de San Andrés:

Dónde:

N=184 personas.

p = 0,5 q = 0,5

e = 5%=0,05

Z = 95%=0,95

De donde tenemos:

$(1-\alpha)/2 = (1-0.95)/2 = 0,025$

$1-\alpha = 1-0.025 = 0,975$

Z = 1,96

Se reemplazaran los datos en la fórmula de población finita para hallar el tamaño de la muestra:

$$\frac{184 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (184 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 124,63 \quad n = 125$$

Se deberá realizar encuestas a 125 personas

En la tabla 9 se muestra el tamaño de la muestra estratificado en base al peso porcentual de todo el personal directivo.

Tabla 9: Tamaño de la muestra personal directivo

DIRECTIVO	PORCENTAJE	CANTIDAD	NIVEL
Decanos	8%	9	C
Vicedecanos	8%	9	C
Directores de Carrera	33%	38	C
Directores de Institutos Postgrados	19%	31	C
Jefes de Unidades Desconcentradas Facultades	8%	9	C
Directora Administrativa Financiera	1%	1	C
Jefes de Departamentos	8%	10	C
Jefes de Divisiones	17%	20	C
Total	100%	125	

Fuente: Elaboración propia

Tamaño de la muestra para los funcionarios administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés:

$$n = \frac{1446 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (1446 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 303,69 \quad n = 304$$

Se deberá realizar encuestas a 304 personas

En la tabla 10 se muestra el tamaño de la muestra estratificado de acuerdo al peso porcentual y de cada facultad y niveles de la Universidad Mayor de San Andrés.

Tabla 10: Tamaño de la muestra personal directivo

FACULTADES	PORCENTAJE	CANTIDAD	NIVEL
Facultad de Agronomía	4%	12	A,B,C
Facultad de Arquitectura, Artes, Diseño y Urbanismo	3%	9	A,B,C
Facultad de Ciencias Económicas y Financieras	5%	14	A,B,C
Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas	5%	14	A,B,C
Facultad de Ciencias Geológicas	2%	7	A,B,C
Facultad de Ciencias Puras y Naturales	9%	27	A,B,C
Facultad de Ciencias Sociales	3%	10	A,B,C
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	3%	9	A,B,C
Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación	3%	10	A,B,C
Facultad de Ingeniería	8%	25	A,B,C
Facultad de Medicina	9%	26	A,B,C
Facultad de Odontología	2%	7	A,B,C
Facultad de Tecnología	4%	13	A,B,C
Administración Central	40%	120	A,B,C
TOTAL	100%	304	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Total tamaño de la muestra

Población de Estudio	Tamaño de la Muestra
Personal Directivo	125
Funcionarios Administrativos	304
Total	429

Fuente: Elaboración propia

3.4. SELECCION DE METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACION

En la tabla 12 se muestra los métodos y técnicas a emplearse en la investigación:

Tabla 12: Métodos y Técnicas de Investigación

Método	Técnica	Instrumento	Sujeto
Encuesta	Entrevista Estructurada	Guía de entrevista Nro. 1	Personal Directivo
Encuesta	Entrevista Estructurada	Guía de entrevista nro. 2	Funcionarios Administrativos
Encuesta	Entrevista Semiestructurada	Guía de entrevista nro. 3	Personal de la División de Desarrollo de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración Propia

3.5. FUENTES DE RELEVAMIENTO DE INFORMACION

Las fuentes de relevamiento de información serán:

Fuentes Primarias - Encuestas

A través de una encuesta mediante entrevistas estructuradas y no estructuradas con preguntas cerradas elaboradas para el personal directivo, funcionarios administrativos y personal de Recursos Humanos con el fin de ver qué efectos tiene el liderazgo directivo en el desempeño laboral.

Fuentes Secundarias - Información Documental

Las tesis de grado, libros, artículos e informes de la Universidad Mayor de San Andrés son los documentos que nos aportarán con conocimiento sobre el tema a investigar.

3.6. PROCESAMIENTO DE DATOS

La investigación será cuantitativa:

Cuantitativo:

Entre las técnicas para el análisis e interpretación de los datos se utilizará el programa Microsoft Excel y Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) para el análisis estadístico respectivo.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y VALORACION DE LA INVESTIGACION

En este capítulo se detallan los resultados obtenidos mediante la técnica de la encuesta, que se aplicaron a los funcionarios administrativos y directivos⁵ de la Universidad mayor de San Andrés, siguiendo la estructura del procedimiento del desarrollo metodológico de las fases establecidas, tal como se lo muestra a continuación.

Una vez conocido los resultados, se desarrolló una comparación entre los resultados generales y las facultades de la Universidad a través de herramientas estadísticas; además, se realizó la correlación y fiabilidad de los cuestionarios, la validación de la hipótesis y cumplimiento de los objetivos.

4.1. ANÁLISIS DE LOS DATOS GENERALES

A continuación se muestra la información general del personal directivo y administrativo.

4.1.1. Género

En la siguiente tabla se describe el género del personal directivo y administrativo.

Tabla 13: Género personal administrativo

PERSONAL ADMINISTRATIVO		
HOMBRE	119	39%
MUJER	175	61%
TOTAL	294	100%

Fuente: Elaboración Propia

⁵ Por la situación de la pandemia se dificultó el poder realizar las encuestas al personal directivo ya que no respondieron a la encuesta.

Se observa que dentro del personal administrativo la participación de mujeres es mayor a la de los hombres.

4.1.2. Edad

En la siguiente tabla se describe la edad:

Tabla 14: Edad personal administrativo

PERSONAL ADMINISTRATIVO		
Menos de 25 años	12	4%
De 26 a 30 años	44	14%
De 31 a 35 años	57	19%
De 36 a 40 años	34	14%
De 41 a 45 años	36	12%
De 46 a 50 años	38	13%
De 51 a 55 años	37	12%
De 56 a 60 años	25	8%
Más de 60 años	11	4%
TOTAL	294	100%

Fuente: Elaboración Propia

Dentro el personal administrativo se observa que existe un mayor porcentaje que comprende las edades de 31 a 35 años lo cual representa el 19%.

4.1.3. Estado Civil

Los resultados se muestran de la siguiente manera

Tabla 15: Estado civil personal administrativo

PERSONAL ADMINISTRATIVO		
Soltero	96	32%
Casado	151	53%
Divorciado	36	11%
Viudo	11	4%
Total	294	100%

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la información obtenida en la tabla 15, se puede evidenciar que dentro del personal administrativo se encuentra una mayor parte de personas son casadas con un 53%.

4.1.4. Antigüedad

A continuación se muestran los siguientes resultados:

Tabla 16: Antigüedad personal administrativo

PERSONAL ADMINISTRATIVO		
De 0 a 5 años	42	14%
De 6 a 10 años	81	29%
De 11 a 15 años	38	13%
De 16 a 20 años	41	13%
De 21 a 25 años	32	11%
De 26 a 30 años	29	10%
Más de 30 años	31	10%
TOTAL	294	100%

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 16 se puede evidenciar que el personal administrativo cuenta con una antigüedad que se encuentra dentro del rango entre los 6 a 10 años dando un resultado de 29%.

4.2. RESULTADOS GENERALES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL INDIVIDUAL, GRUPAL Y SISTEMA DE ORGANIZACIONES

En los siguientes puntos se muestran los resultados generales del personal directivo y administrativo.

4.2.1. Comportamiento Organizacional a Nivel Individual

A continuación los siguientes resultados hallados⁶

Tabla 17: Nivel Individual

NIVEL	PORCENTAJE
Bajo	20%
Medio	55%
Alto	25%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 17 se observa que, con respecto a la percepción a nivel individual, del 100% de la muestra, el 25% percibe un nivel alto, el 55% un nivel medio y el 20% un nivel bajo; ante ello se verifica que la mayoría de los funcionarios administrativos perciben una conducta individual media.

4.2.2. Comportamiento Organizacional a Nivel Grupal

A continuación los siguientes resultados hallados

Tabla 18: Nivel Grupal

NIVEL	PORCENTAJE
Bajo	22%
Medio	50%
Alto	28%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 18 se observa que, con respecto a la dimensión de conducta grupal, del 100% de la muestra, el 28% percibe un nivel alto, el 50% un nivel

⁶ Para presentar los resultados obtenidos, se trabajó con números enteros, redondeando los decimales.

medio y un 22% un nivel bajo; ante ello se afirma que la mayoría perciben una conducta grupal alta.

4.2.3. Comportamiento Organizacional a Nivel de Sistema de Organizaciones

A continuación los siguientes resultados hallados

Tabla 19: Nivel de sistema de organizaciones

NIVEL	PORCENTAJE
Bajo	28%
Medio	46%
Alto	26%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 19 se observa que, con respecto a la dimensión organizacional, del 100% de la muestra, el 26% percibe un nivel alto, el 46% un nivel medio y un 28% un nivel bajo; ante ello se afirma que la mayoría de los funcionarios administrativos perciben una estructura organizacional alta.

4.3. ANALISIS DE VARIABLES A POR FACULTADES Y ADMINISTRACION CENTRAL

4.3.1. Facultad de Agronomía

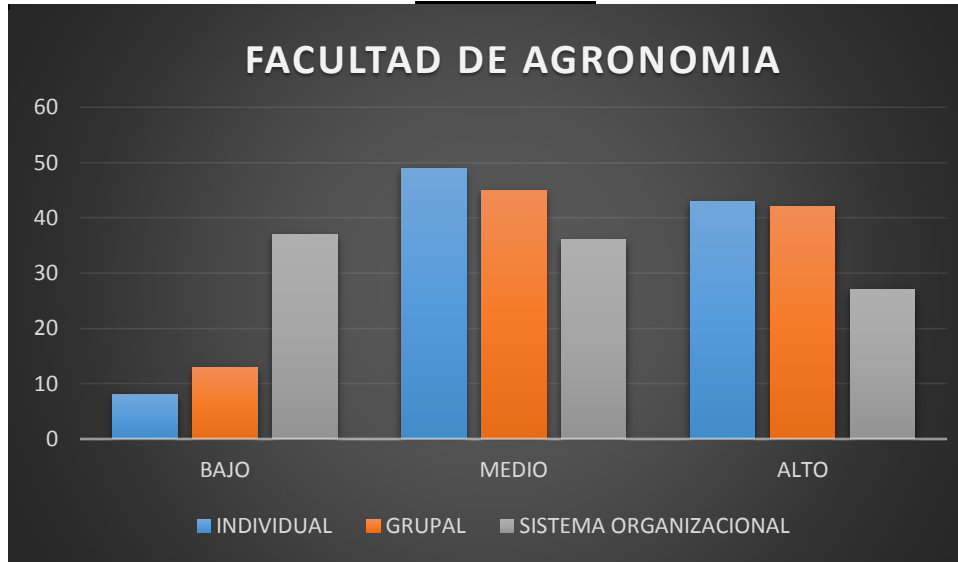
Los resultados obtenidos se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 20: Facultad de agronomía

PERSONAL ADMINISTRATIVO				
NIVEL	BAJO	MEDIO	ALTO	
Individual	8	49	43	100%
Grupal	13	45	42	100%
Sistema organizacional	37	36	27	100%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICA N° 1



Fuente: elaboración propia

Para la facultad de agronomía podemos observar, que dentro del comportamiento individual, se percibe un nivel medio de 49% más elevado que en los otros niveles, la apreciación de ello es que realizan un buen trabajo de forma individual, pero al momento de encuestar nos indicaban que en algunos casos su labor no es reconocida, esto provoca que no se sientan parte del área donde trabajan y se sientan desmotivados para realizar sus actividades laborales.

Por otro lado el nivel grupal de igual manera se encuentra en un nivel medio con un 45%, ya que la comunicación y confianza con los demás funcionarios es un punto débil, porque existen grupos con ciertos intereses sociales y otras afinidades que dejan de lado a los demás funcionarios en cada área de trabajo, los cuales son excluidos de ciertas actividades.

En lo que se refiere al sistema organizacional se encuentran en un nivel bajo con un 37%, varios no se encuentran a gusto en su lugar de trabajo, sienten que sus opiniones no son tomadas en cuenta y que el liderazgo que ejercen sus superiores no es el mejor, y que existe ciertas preferencia por algunos funcionarios que trabajan dentro de esta facultad.

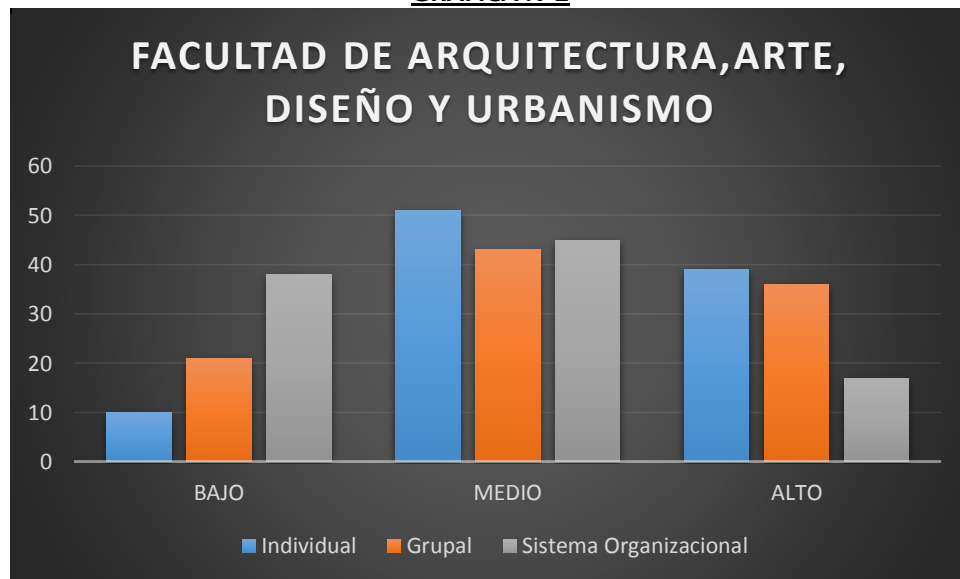
4.3.2. Facultad de Arquitectura, Artes, Diseño y Urbanismo

Los resultados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 21: Facultad de arquitectura, artes, diseño y urbanismo
Fuente: Elaboración Propia

PERSONAL ADMINISTRATIVO				
NIVEL	BAJO	MEDIO	ALTO	
Individual	10	51	39	100%
Grupal	21	43	36	100%
Sistema Organizacional	38	45	17	100%

GRÁFICA N°2



Fuente: elaboración propia

Para la facultad de arquitectura, artes, diseño y urbanismo se observa, que dentro del comportamiento individual se percibe en un nivel medio con el 51%, la percepción dentro de esta facultad de los encuestados, nos comentaron que sus sugerencias y opiniones no son tomadas en cuenta por sus compañeros y sus jefes.

A nivel grupal de igual manera se encuentra en un nivel medio con un 43%, no cuentan con una buena relación laboral entre algunos funcionarios, los rumores y chismes se han hecho parte dentro de sus áreas de trabajo.

En lo que se refiere al nivel del sistema organizacional, se encuentran a un nivel medio con un 45%, algunos de los funcionarios no se encuentran conformes con el trabajo que realizan, piensan que son monótonas las labores que realizan día a día.

4.3.3. Facultad de Ciencias Económicas y Financieras

En la siguiente tabla se observa los resultados obtenidos:

Tabla 22: Facultad de ciencias económicas y financieras

PERSONAL ADMINISTRATIVO				
NIVEL	BAJO	MEDIO	ALTO	
Individual	13	46	41	100%
Grupal	12	44	44	100%
Sistema Organizacional	9	46	45	100%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICA N° 3



Fuente: elaboración propia

Para la facultad de ciencias económicas y financieras se verifica, que dentro del comportamiento individual perciben más un nivel medio con un 46%, la percepción de los encuestados en esta facultad, es que se sienten identificados con las tareas que realizan en la facultad y pueden desarrollar sus habilidades tanto técnicas como sociales.

Por otro lado el nivel grupal se encuentra en un nivel tanto medio como alto teniendo un 44% en ambos niveles, cuentan con una buena relación con los demás funcionarios administrativos donde ellos desempeñan su trabajo, cuentan con una comunicación directa dentro de su área de trabajo como con sus diferentes jefes.

En lo que se refiere al sistema organizacional, varias de sus integrantes se sienten conformes en el lugar donde trabajan ya que desarrollan tareas para un mejor desempeño de sus actividades y así cumplir con sus objetivos en cada gestión.

4.3.4. Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas

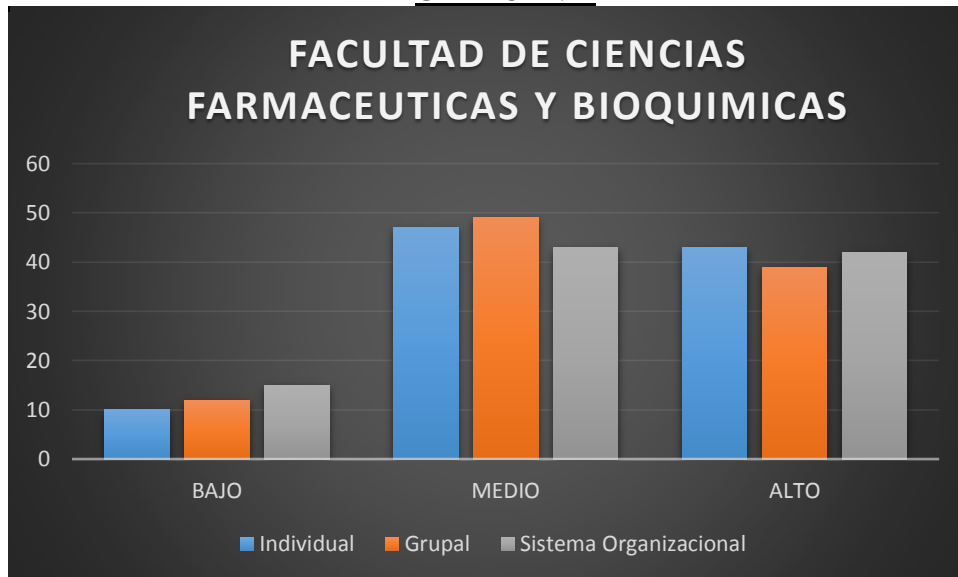
A continuación se presentan los resultados de la información obtenida:

Tabla 23: Facultad de ciencias farmacéuticas y bioquímicas

PERSONAL ADMINISTRATIVO				
NIVEL	BAJO	MEDIO	ALTO	
Individual	10	47	43	100%
Grupal	12	49	39	100%
Sistema Organizacional	15	43	42	100%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICA N° 4



Fuente: elaboración propia

Para la facultad de ciencias farmacéuticas y bioquímicas a nivel individual cuenta con un porcentaje de 47%, con las personas que se tuvo la oportunidad de entablar una conversación, después de las encuestas, nos indicaban que varios de los funcionarios cuentan con un gran sentido de responsabilidad, pero igual existen algunas personas que no cumplen y dejan la responsabilidad a medias, haciendo quedar mal a los que realmente se esfuerzan en su labor, también en algunas ocasiones dificultan realizar sus actividades con eficacia.

Dentro del nivel grupal se encuentra en un nivel medio con un 49%, cuentan con una buena relación y comunicación con los demás funcionarios administrativos dando paso a grupos de amistad como y grupos de intereses comunes.

En lo que se refiere al sistema organizacional se obtuvo un porcentaje de 43%, varios de los integrantes se encuentran en un aprendizaje constante, más aun en una situación como la pandemia por la que atravesó y aun

atraviesa el país, trabajan en un ambiente seguro y así poder cumplir con sus objetivos.

4.3.5. Facultad de Ciencias Geológicas

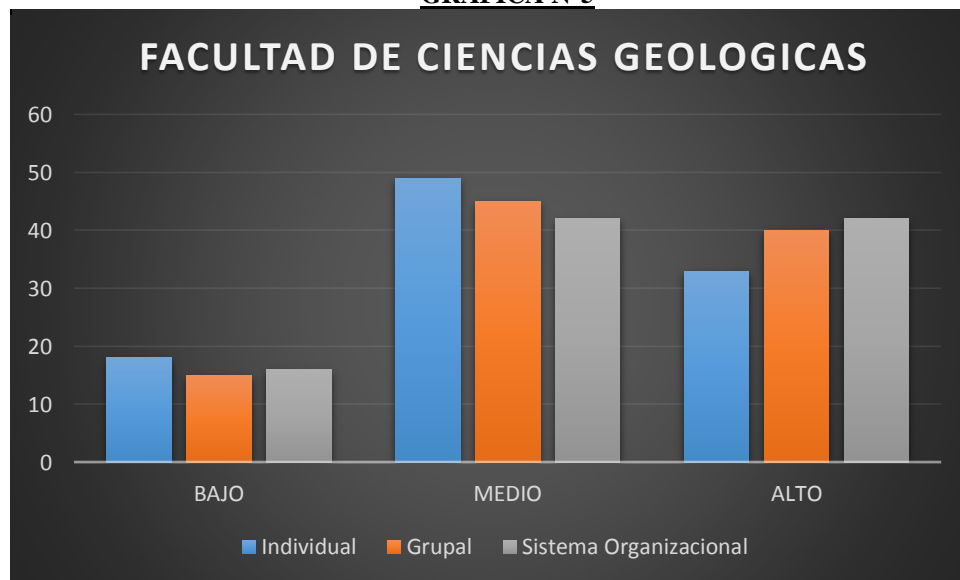
Los resultados obtenidos se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 24: Facultad de ciencias geológicas

PERSONAL ADMINISTRATIVO				
NIVEL	BAJO	MEDIO	ALTO	
Individual	18	49	33	100%
Grupal	15	45	40	100%
Sistema Organizacional	16	42	42	100%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICA N°5



Fuente: elaboración propia

Para la facultad de ciencias geológicas, sitúa al nivel individual en un nivel medio con un 49%, la mayoría de los funcionarios encuestados no sienten que pueden desarrollar sus habilidades en su área de trabajo, indican también que les hace falta esa motivación por parte de algunos directivos.

Dentro del nivel grupal se encuentra en un nivel medio, esto a causa del ambiente laboral con sus compañero de trabajo, algunos piensan que sus opiniones o sugerencias si son escuchadas, tanto por parte de sus compañeros como de sus jefes.

En lo que se refiere al sistema organizacional, indican que cuentan con un buen ambiente laboral, el espacio donde desarrollan sus actividades es óptimo.

4.3.6. Facultad de Ciencias Puras y Naturales

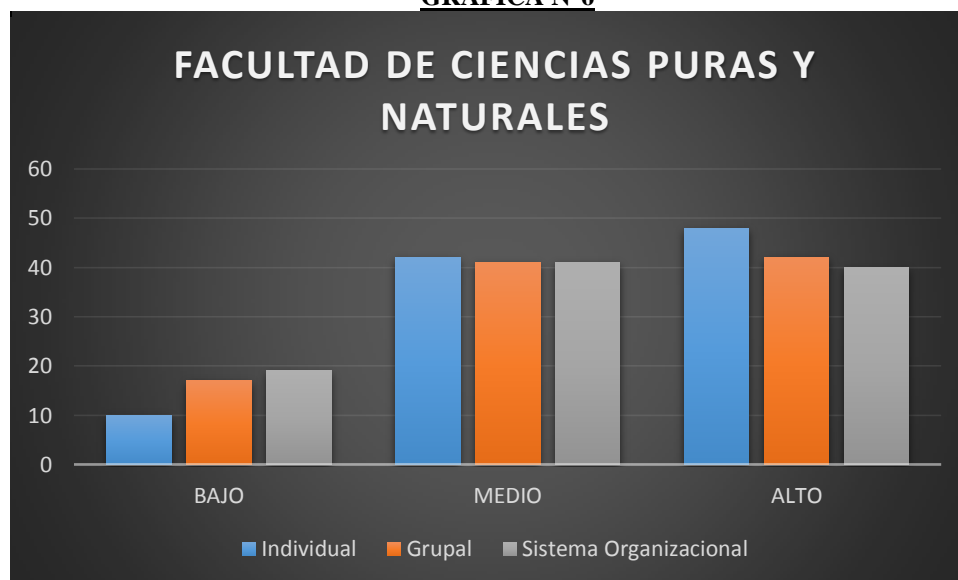
Los resultados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 25: Facultad de ciencias puras y naturales

PERSONAL ADMINISTRATIVO				
NIVEL	BAJO	MEDIO	ALTO	
Individual	10	42	48	100%
Grupal	17	41	42	100%
Sistema Organizacional	19	41	40	100%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICA N°6



Fuente: elaboración propia

Para la facultad de ciencias puras y naturales, la mayor parte de los funcionarios administrativos se encuentran cómodos en el lugar donde trabajan, y en su mayoría pueden desenvolverse de la mejor manera como nos indicaban en la carrera de química.

Dentro del nivel grupal se encuentra en un nivel alto, cuentan con una buena comunicación con los demás funcionarios donde existen grupos de amistad y sienten que pueden comunicar sus ideas libremente.

En lo que se refiere al sistema organizacional se halla en un nivel alto, ya que varios de los integrantes se encuentran en un desarrollo en sus actividades y tiene las ganas y pre disposición de aprender más.

4.3.7. Facultad de Ciencias Sociales

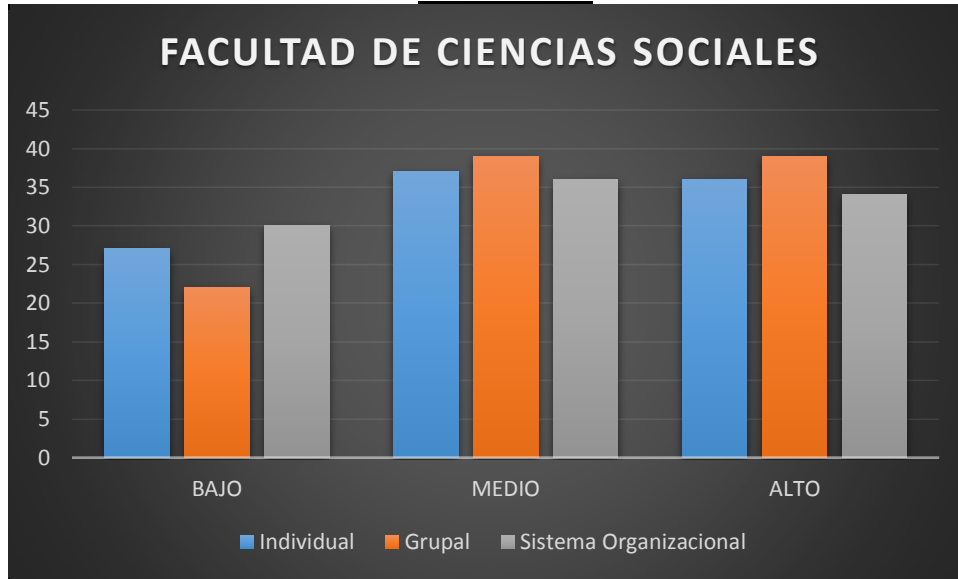
En la siguiente tabla se observa los resultados obtenidos:

Tabla 26: Facultad de ciencias sociales

PERSONAL ADMINISTRATIVO				
NIVEL	BAJO	MEDIO	ALTO	
Individual	27	37	36	100%
Grupal	22	39	39	100%
Sistema Organizacional	30	36	34	100%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICA N°7



Fuente: elaboración propia

Para la facultad de ciencias sociales, dentro de lo que es el comportamiento organizacional, se halló que existe una mayor calificación en el nivel individual, donde los encuestados sienten que si pueden desarrollar su habilidades en el trabajo que realizan.

Dentro del nivel grupal se encuentra en un nivel medio y alto, como se mencionó anteriormente, ellos pueden desarrollar sus habilidades sociales, participan dentro de los grupos que ellos mismos han conformado, teniendo una comunicación directa y efectiva.

En lo que se refiere al sistema organizacional, este se encuentra en un nivel medio, varios de los integrantes se encuentran en un aprendizaje constante y tiene esa libertad de poder expresar sus opiniones a sus superiores.

4.3.8. Facultad de Derecho y Ciencias Políticas

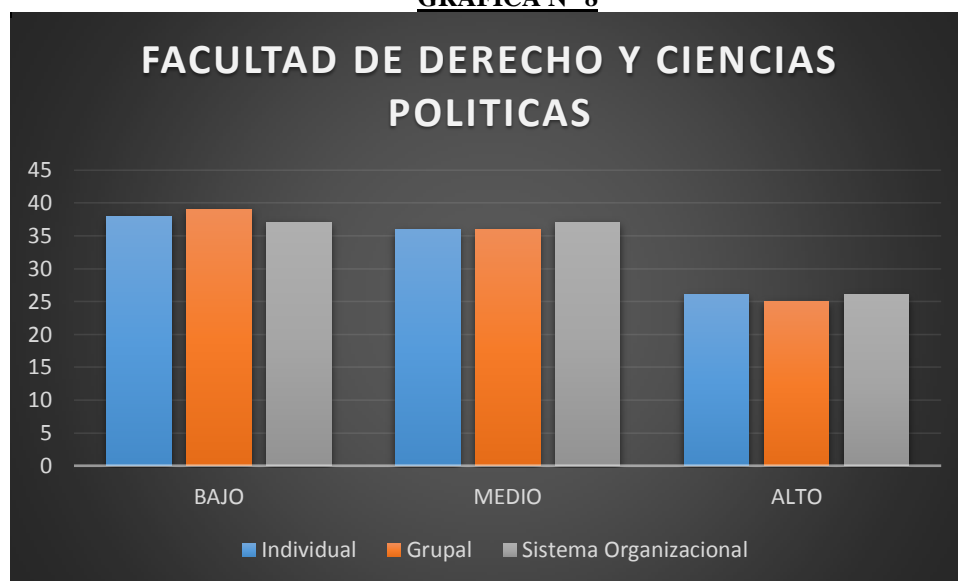
A continuación se presentan los resultados de la información obtenida:

Tabla 27: Facultad de derecho y ciencias políticas

PERSONAL ADMINISTRATIVO				
NIVEL	BAJO	MEDIO	ALTO	
Individual	38	36	26	100%
Grupal	39	36	25	100%
Sistema Organizacional	37	37	26	100%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICA N° 8



Fuente: elaboración propia

Para la facultad de derecho y ciencias políticas, dentro de lo que es nivel individual, los funcionarios no sienten que su trabajo sea reconocido por sus jefes y menos por sus compañeros, por lo que no pueden desenvolverse como ellos lo quisieran y se encierran en su mundo.

De igual manera dentro del nivel grupal se encuentra en un nivel bajo, porque la relación laboral entre los mismos funcionarios de esa facultad no es correspondida y la comunicación en sus diferentes niveles es deficiente.

En lo que se refiere al sistema organizacional, varios de los integrantes perciben un nivel bajo o medio, haciendo énfasis en que varios de sus jefes

no cumplen el rol que deberían, por lo cual ellos no logran cumplir sus objetivos de cada gestión.

4.3.9. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación

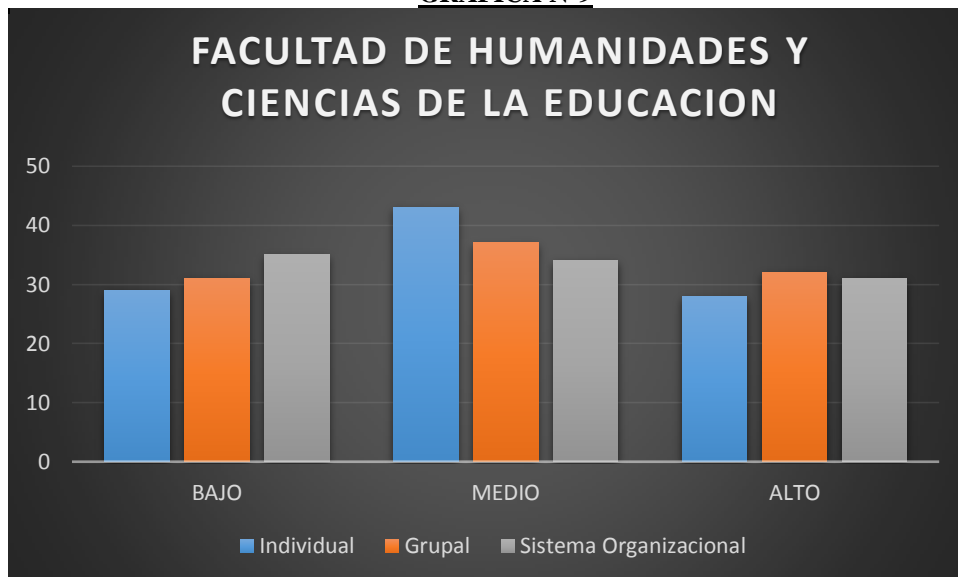
A continuación se presenta los resultados obtenidos:

Tabla 28: Facultad de humanidades y ciencias de la educación

PERSONAL ADMINISTRATIVO				
NIVEL	BAJO	MEDIO	ALTO	
Individual	29	43	28	100%
Grupal	31	37	32	100%
Sistema Organizacional	35	34	31	100%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICA N°9



Fuente: Elaboración Propia

Para la facultad de humanidades y ciencias de la educación, el nivel individual es medio y varios funcionarios indican que trabajan solo por trabajar no ven oportunidades de crecer dentro de esta facultad.

Dentro del nivel grupal el panorama no cambia, si bien existen grupos de amistad o sociales, varios funcionarios son excluidos, existe una baja comunicación entre los diferentes niveles.

En lo que se refiere al sistema organizacional, indican que los diferentes jefes los tiene muy descuidados más en el tema de tener una comunicación directa y de retroalimentación entre jefes y subordinados.

4.3.10. Facultad de Ingeniería

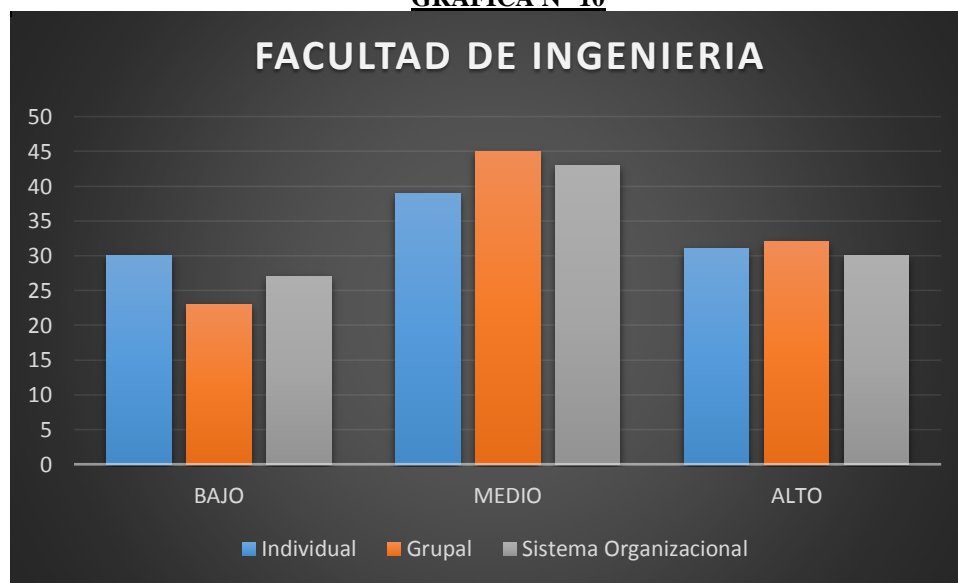
Los resultados obtenidos se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 29: Facultad de ingeniería

PERSONAL ADMINISTRATIVO				
NIVEL	BAJO	MEDIO	ALTO	
Individual	30	39	31	100%
Grupal	23	45	32	100%
Sistema Organizacional	27	43	30	100%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICA N° 10



Fuente: Elaboración Propia

Para la facultad de ingeniería, lo que es el nivel individual se halla en un nivel medio, se pudo apreciar que hay un parte entre los encuestados que están conformes en sus puestos y tampoco tienen aspiraciones para crecer profesionalmente, esto nos indica que con el pasar de los años ya se han acostumbrado a lo mismo y esta situación no va a cambiar.

Dentro del nivel grupal se encuentra en un nivel medio, hay quienes ya tienen sus grupos conformados y establecidos, lo cual les ayuda a realizar sus labores con más confianza.

En lo que se refiere al sistema organizacional, de igual manera lo sitúan en un nivel medio, hay quienes ya se han adecuado a su ambiente laboral y otros aun no lograron adaptarse, pero esta distinción se ve más en quienes son nuevos.

4.3.11. Facultad de Medicina

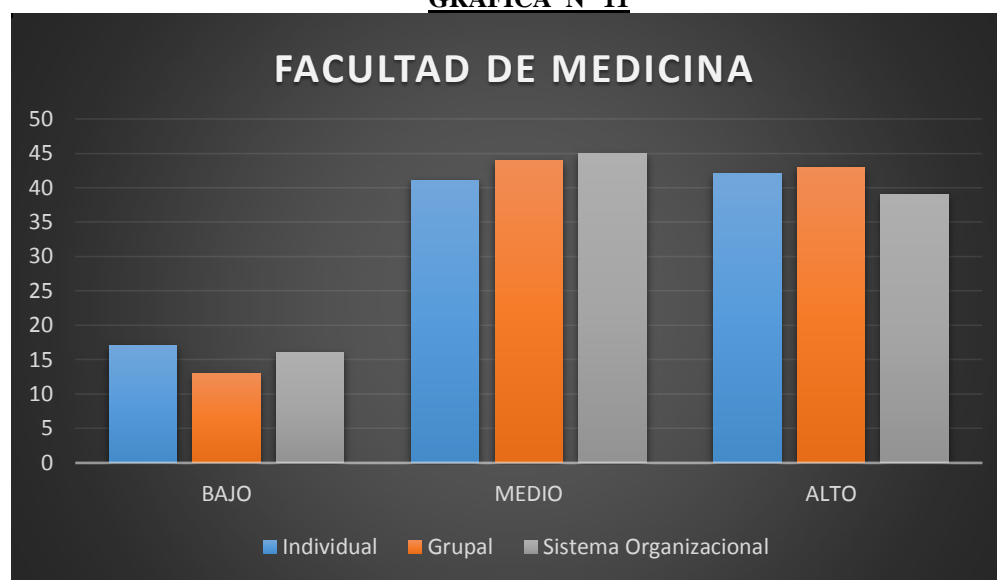
Los resultados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 30: Facultad de medicina

PERSONAL ADMINISTRATIVO				
NIVEL	BAJO	MEDIO	ALTO	
Individual	17	41	42	100%
Grupal	13	44	43	100%
Sistema Organizacional	16	45	39	100%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICA N° 11



Fuente: Elaboración Propia

Para la facultad de medicina, en lo que se refiere al comportamiento organizacional en un nivel individual, indicaron que si sienten que su trabajo es reconocido por parte de los directivos así como de los mismos funcionarios administrativos, esto estimula que los mismo realicen sus actividades motivados.

Dentro del nivel grupal de igual manera el nivel medio y alto es casi similar y se puede destacar que existe una buena retroalimentación y empatía entre todos sus niveles, y se ha llegado a formar grupos sociales más allá del trabajo.

En lo que se refiere al sistema organizacional, varios de los integrantes se encuentran en un nivel medio de percepción, y esto no deja de lado los otros dos niveles, ya que varias de sus sugerencias son tomadas en cuenta por sus superiores.

4.3.12. Facultad de Odontología

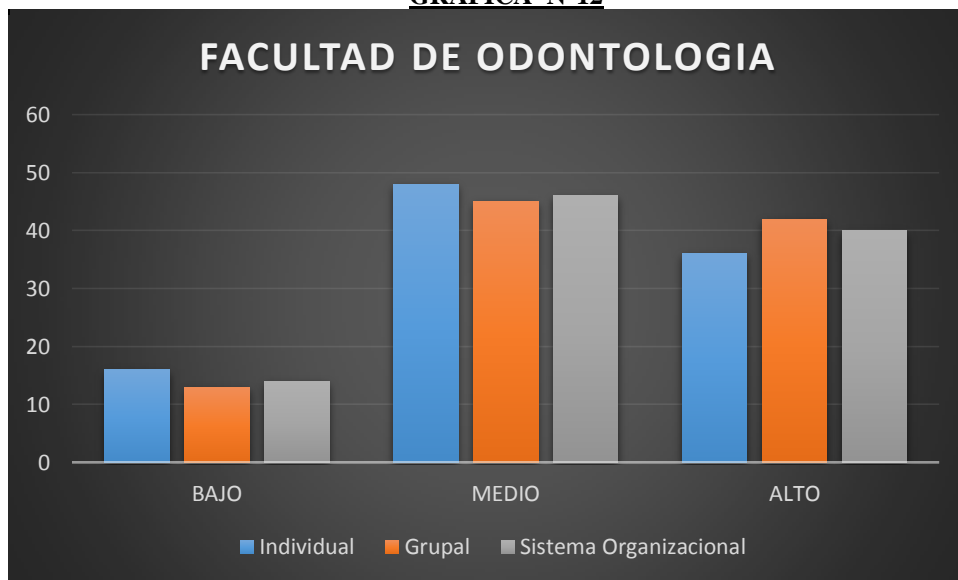
En la siguiente tabla se observa los resultados obtenidos:

Tabla 31: Facultad de odontología

PERSONAL ADMINISTRATIVO				
NIVEL	BAJO	MEDIO	ALTO	
Individual	16	48	36	100%
Grupal	13	45	42	100%
Sistema Organizacional	14	46	40	100%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICA N°12



Fuente: Elaboración Propia

Para la facultad de odontología, las personas encuestadas tienen una percepción media en el nivel individual, donde ellos indican que sienten reconocimiento por su trabajo por parte de los directivos, y esto ocasiona que los funcionarios sientan un agrado al hacer su trabajo.

Dentro del nivel grupal se encuentra en un nivel medio, cuentan con una muy buena relación y comunicación con los demás funcionarios administrativos y con el personal directivo, han formado grupos de intereses donde todos participan.

En lo que se refiere al sistema organizacional, varios de los integrantes de igual manera lo perciben en un nivel medio, se encuentran en un aprendizaje constante, donde se la valora la participación de cada integrante.

4.3.13. Facultad de Tecnología

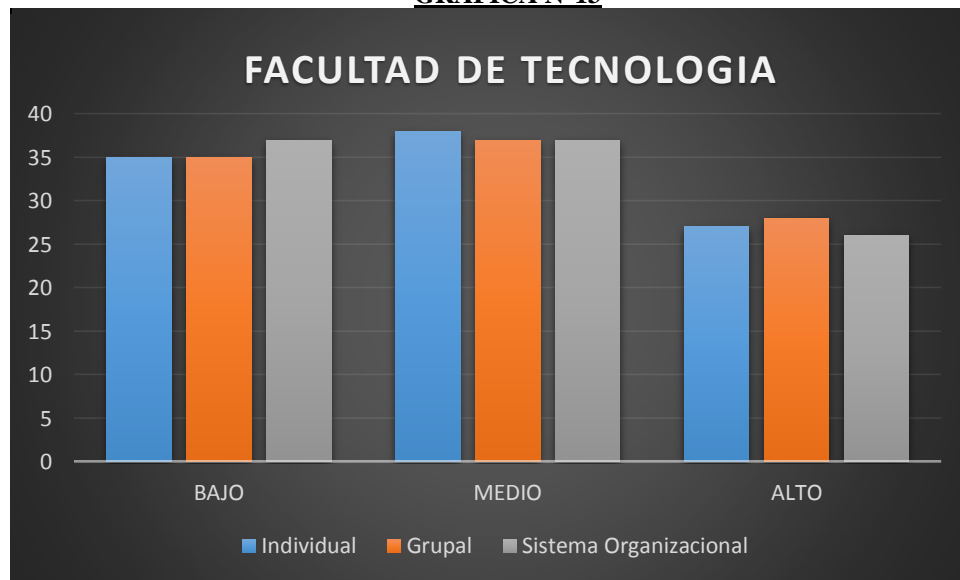
A continuación se presentan los resultados de la información obtenida:

Tabla 32: Facultad de tecnología

PERSONAL ADMINISTRATIVO				
NIVEL	BAJO	MEDIO	ALTO	
Individual	35	38	27	100%
Grupal	35	37	28	100%
Sistema Organizacional	37	37	26	100%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICA N°13



Fuente: Elaboración Propia

Para la facultad de Tecnología, las personas con las que se tuvo la oportunidad de entablar una conversación después de las encuestas, sitúan al comportamiento individual en un nivel medio, no es el caso pero son pocas

las carreras donde su director valora su trabajo y los hace partícipes en la toma de decisiones.

Dentro del nivel grupal se encuentra en un nivel medio, cuentan con una buena relación y comunicación con los demás funcionarios administrativos dando paso a grupos de amistad como y grupos de intereses, no así donde la comunicación con los directivos es la mejor.

En lo que se refiere al sistema organizacional, existes una similitud ya que el nivel bajo con el nivel medio tienen mayor porcentaje, donde los encuestados comentaban la poca participación de ellos al momento de recibir la información de niveles superiores.

4.3.14. Administración Central

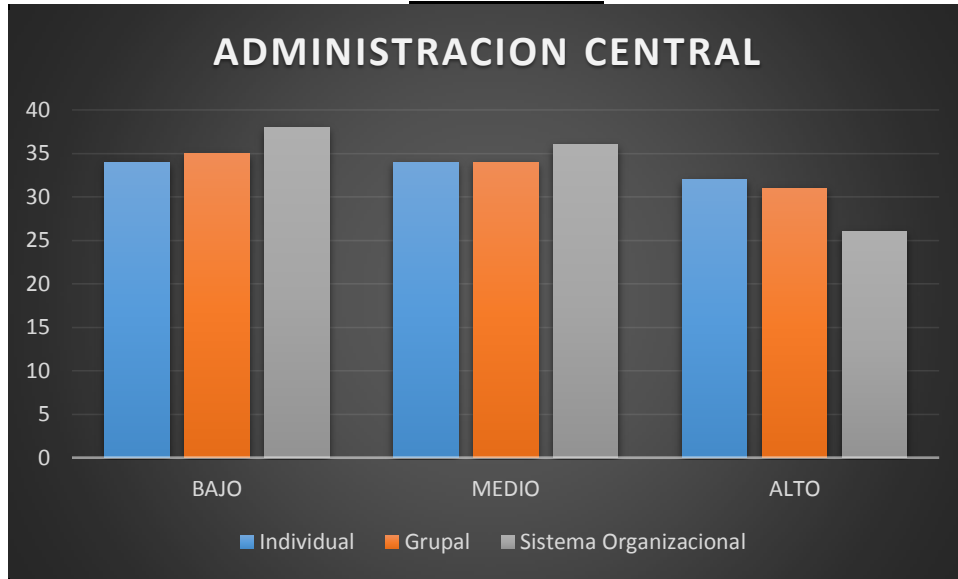
A continuación se presenta los resultados obtenidos:

Tabla 33: Administración central

PERSONAL ADMINISTRATIVO				
NIVEL	BAJO	MEDIO	ALTO	
Individual	34	34	32	100%
Grupal	35	34	31	100%
Sistema Organizacional	38	36	26	100%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICA N° 14



Fuente: Elaboración Propia

Para el área de administración central, el comportamiento organizacional se sitúa en un nivel bajo y medio, ellos indican que solo realizan un trabajo por cumplir y lo realizan sin esfuerzo alguno, no existe una motivación en ellos para que puedan cumplir sus labores con eficiencia, por lo que no han podido desarrollar sus funciones como corresponde.

Dentro del nivel grupal se encuentra en un nivel bajo, la comunicación con los directivos y demás áreas no es la mejor, lo cual dificulta la labor que desempeñan.

En lo que se refiere al sistema organizacional este de igual manera este se halla en un nivel bajo, siendo así un área donde sus directivos han descuidado bastante el tema de comportamiento organizacional, lo cual ha influido que el desempeño igual sea deficitario.

4.4. DISCUSION DE RESULTADOS

En la Universidad Mayor de San Andrés se pudo evidenciar que el personal administrativo tiene dificultades para desempeñar sus funciones eficientemente. En las tablas del punto 4.3 se puede verificar que cada facultad tiene un comportamiento diferente dentro de su entorno laboral, algunos se sitúan más en el nivel individual, otros en el grupal y otros en el sistema organizacional, en la siguiente tabla se puede apreciar un resumen de cómo cada facultad percibe los niveles del comportamiento organizacional de acuerdo a los resultados obtenidos mediante las encuestas:

Tabla 34: Análisis general comparativo de todas las facultades

Facultad	NIVEL		
	Individual	Grupal	Sistema Organizacional
Agronomía			
Arquitectura, Artes, Diseño y Urbanismo			
Ciencias Económicas y Financieras			
Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas			
Ciencias Geológicas			
Ciencias Puras y Naturales			
Ciencias Sociales			
Derecho y Ciencias Políticas			
Humanidades y Ciencias de la Educación			
Ingeniería			
Medicina			

Odontología			
Tecnología			
Administración Central			

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 34, como resultado de la investigación que abarca el comportamiento organizacional; a nivel individual, grupal y organizacional, se logró identificar por facultades que los funcionarios administrativos muestran falencias en el desempeño de sus actividades laborales, lo cual también influye a que se sientan desmotivados en cuanto a realizar su trabajo y a relacionarse con sus colegas.

Para las facultades de agronomía, arquitectura y diseño, ciencias puras y ciencias políticas, tecnología y la administración central, se observa que la variable a nivel individual, afecta en el desempeño de los funcionarios y por esta razón la misma causa un efecto al nivel grupal y al sistema organizacional donde ellos desempeñan su trabajo.

Cuando un individuo se incorpora a la organización, este lleva consigo todo un conjunto de cosas, desde su pensamiento psicológico, es decir aporta al conjunto organizacional: habilidades, destrezas, valores, percepciones, actitudes, motivaciones, expectativas y metas que tiene, junto con otros más.

Pero durante la encuesta nos comentaron que ellos no han conseguido desarrollar estas habilidades y destrezas, porque la mayor parte del tiempo los mismos realizan un trabajo rutinario y con el pasar de los años así se han conservado.

Mientras tanto que las facultades farmacéutica y bioquímica, ciencias geológicas, ciencias sociales, ciencias de la educación, ingeniería y odontología. Se sitúan mejor en el nivel grupal, y esto nos indica que han logrado desarrollarse de manera positiva en el mismo, por lo tanto ahora han

trabajado de manera conjunta en este nivel, pero aun muestran algunas deficiencias, y en comparación con las demás facultades tienen un mejor desempeño en el nivel grupal.

Para terminar las facultades ciencias económicas y la facultad de medicina, muestran un mejor desempeño y desarrollo en el nivel organizacional, siendo así que realizan un buen trabajo entre los funcionarios administrativos y directivos.

No obstante el hecho que algunas facultades tengan un mejor comportamiento y clima organizacional no implica que esto, no afecte a su desempeño laboral, ya que existen otras variables como el ambiente externo, el liderazgo, el estrés laboral, etc. que afectan de gran manera el desempeño laboral de los funcionarios administrativos.

De acuerdo a todos los resultados obtenidos y el estudio que se realizó, se evidencio los siguientes factores que afectan de manera significativa el desempeño los funcionarios administrativos.

Tabla 35: Factores hallados en la investigación que afectan el desempeño de los funcionarios administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés

FACTORES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS	DESCRIPCION
Desmotivación	Gran parte de los funcionarios se sienten desmotivados en su puesto de trabajo, es por esto que trabajan sin ganas y se sienten estancados profesionalmente.
Insatisfacción laboral	Se sienten insatisfechos por la falta de comprensión de algunos compañeros en procesos administrativos, lo cual retrasa su trabajo. En cuanto a los ambientes físicos, indican que algunas áreas de trabajo son estrechas para moverse.

Estrés laboral	Demandas de trabajo son altas y en algunos casos los ambientes laborales no son lugares aptos para trabajar.
Comunicación deficiente	Los funcionarios no son informados a tiempo de las tareas que tienen que cumplir en ciertos momentos.
Clima laboral deficiente	Existen conflictos por confusión en la documentación enviada a otras áreas lo que perjudica los procesos.
Falta de compañerismo y trabajo en equipo	Existe mala comunicación, desconfianza entre compañeros y falta de trabajo en equipo.

Fuente. Elaboración propia

4.5. ANALISIS DE CORRELACION Y DEMOSTRACION DE HIPOTESIS

Para correlacionar las variables de comportamiento organizacional se tomaron los resultados del nivel individual, grupal y organizacional desde la perspectiva del personal administrativo.

Tabla 36: Análisis del comportamiento organizacional

CORRELACIONES		GRADO DE CORRELACION "PERSONAL ADMINISTRATIVO"	INTERPRETACIÓN	
Rho de Spearman	NIVEL INDIVIDUAL			
	La variable nivel individual tiene relación con el comportamiento organizacional	Coefficiente de correlación	0,839	Correlación positiva alta
		Sig. (bilateral)	0,000	
	NIVEL GRUPAL			
	La variable nivel grupal tiene relación con el comportamiento organizacional	Coefficiente de correlación	0,712	Correlación positiva moderada
		Sig. (bilateral)	0,000	
	SISTEMA ORGANIZACIONAL			
	La variable sistema organizacional tiene relación con el comportamiento organizacional	Coefficiente de correlación	0,723	Correlación positiva moderada
Sig. (bilateral)		0,000		

Fuente: Elaboración Propia

Para el nivel individual la correlación es positiva moderada (0,839). En cuanto el nivel de significancia es de 0,000 menor a 0,050, esto significa que existe una relación.

Para el nivel grupal es positiva moderada (0,712). Además el nivel de significancia es de 0,000 menor que 0.050, esto indica que existe relación.

Para el sistema organizacional es positiva moderada (0,723). Además el nivel de significancia es de 0,000 menor que 0,050, lo cual indica que existe una relación.

Por lo tanto, se pudo verificar el comportamiento organizacional está relacionado con el desempeño laboral de los funcionarios administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés.

4.6. PRUEBA DE HIPOTESIS

A continuación, se realiza la prueba de hipótesis:

Tabla 37: Prueba de hipótesis

Correlaciones				
			Clima organizacional	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Comportamiento organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	0,959
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	304	304
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0,959	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	304	304

Fuente: Elaboración Propia

El coeficiente Rho de Spearman dio como resultado una correlación de 0.959 por lo tanto se muestra que existe una correlación positiva muy alta; es decir que si mejora el clima organizacional, también mejorara el desempeño laboral.

En consecuencia el comportamiento organizacional influye en el desempeño laboral de los funcionarios administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés.

A continuación una breve explicación para comprender mejor la hipótesis

Si valor $p > 0.05$, se acepta la hipótesis nula (H_0).

- Si valor $p < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1).

Tabla 38: Niveles de prueba de hipótesis

VALOR	SIGNIFICADO
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande perfecta

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de la investigación en la Universidad Mayor de San Andrés se pudo determinar que el comportamiento organizacional que se maneja dentro de una organización influye radicalmente en el desempeño laboral de cada uno de sus funcionarios, ya que el éxito de una organización depende del nivel de satisfacción y compromiso que el trabajador sienta por la misma.

Mediante los resultados obtenidos por la investigación realizada en la Universidad Mayor de San Andrés, llegamos a concluir que el comportamiento organizacional que se maneja dentro de esta institución es tenso en ocasiones, pues la relación que se mantiene dentro de la organización no es la más adecuada, ya que entre compañeros existe cierta rivalidad que impide un buen ambiente laboral esto repercute totalmente al trabajo en grupo ya que no quieren obedecer al compañero de su misma jerarquía, influyendo en la satisfacción laboral como institución al momento de cumplir con sus obligaciones en su puesto de trabajo. Se estableció una relación directa entre el Comportamiento Organizacional y el Desempeño Laboral de los funcionarios administrativos de la universidad, determinando que, un comportamiento organizacional inapropiado provoca total insatisfacción laboral y esto repercute en el incumplimiento de los objetivos planteados a largo plazo. Otro de los problemas que encontramos en los funcionarios administrativos de la universidad es la escasa capacitación, dentro de la institución, algunos funcionarios piensan que las capacitaciones son poco efectivas y productivas para la institución pues están encerrados en el círculo de los conocimientos antiguos.

Se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

Considerando los resultados obtenidos con la Correlación de Spearman podemos afirmar que los niveles de comportamiento organizacional, en sus tres dimensiones: el comportamiento individual, el comportamiento grupal y la estructura organizacional en los funcionarios administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés, se hallan correlacionados con el nivel de desempeño laboral que presentan dichos trabajadores.

Existe una relación directa entre el comportamiento individual y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés. Porque se confirma que existe una clara problemática de comportamiento individual, la misma que finalmente influye en el desempeño laboral de cada funcionario, se comprueba de que los trabajadores no tienen una adecuada motivación para realizar sus funciones en el nivel individual.

El comportamiento individual debe ser un tema importante para el personal directivo, más aun en una situación como la pandemia que ha afectado al desempeño de los funcionarios administrativos al no tener suficiente conocimiento de las nuevas plataformas virtuales, lo que afecta como se desenvuelven en su área de trabajo.

Existe una relación directa entre el comportamiento grupal y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés. Entre las principales deficiencias del comportamiento grupal identificadas se encuentran el trabajo en equipo, comunicación y liderazgo; asimismo, se reflejaron problemas de productividad, ausentismo, rotación y satisfacción laboral.

Con respecto al desempeño laboral se observaron bajos puntajes en dimensiones como planificación, responsabilidad, iniciativa, oportunidad,

calidad de trabajo, cumplimiento de las normas, confiabilidad, discreción y relaciones interpersonales. A su vez, se reflejaron inconformidades por la falta de reconocimiento por las labores realizadas.

Existe una relación directa entre la estructura organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés. Ya que la estructura organizacional en cualquier institución es fundamental e imprescindible, porque sin la formación de esta estructura todo sería descontrolado y desorganizado en el desempeño laboral de todos los funcionarios en conjunto.

Con la formación de esta estructura organizacional se persigue un fin común, que es realizar todas las actividades académicas de la universidad con eficacia y así alcanzar un alto rendimiento en el desempeño laboral de los funcionarios.

Como se observa en la tabla 36, se confirma la hipótesis del presente trabajo de investigación, ya que existe una correlación entre el comportamiento organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés. Mediante la prueba de correlación de Spearman.

5.2. RECOMENDACIONES

Después de haber concluido el proceso investigativo en Universidad Mayor de San Andrés, se recomienda lo siguiente:

Es recomendable realizar una evaluación de desempeño cada cierto tiempo a los funcionarios administrativos que integran esta prestigiosa institución, para detectar las necesidades y factores que estén afectando en el buen cumplimiento de funciones, para que con la información obtenida se pueda desarrollar estrategias que ayuden a corregir falencias e impulsen al

funcionario a desempeñar eficientemente las tareas encomendadas por parte de sus directivos. No se debe descuidar al factor humano de la Universidad, ya que son ellos precisamente quienes identifican a la misma, por tal motivo es necesario fortalecer sus políticas de capacitaciones en comportamiento y desempeño de cada uno de ellos.

Mejorar los procesos de planeación, evaluación de resultados, las capacitaciones, la estructura organizacional, programas motivacionales y sistemas de comunicación entre directivos y funcionarios a través de una planificación estratégica adecuada, acorde a las necesidades de la universidad.

Se debe formar programas integrales en donde el objetivo ideal sea fomentar las relaciones interpersonales, trabajo en equipo y participación de todos los funcionarios administrativos de la universidad, en donde se socialicen las ideas, generando así un ambiente de trabajo apropiado que permita mantener al talento humano motivado. Formar equipos de trabajo y delegar funciones a cada uno de ellos, con la finalidad de crear mayor sentido de pertenencia y responsabilidad en sus integrantes, al trabajar en equipo se fomenta el compañerismo y se crea un mayor compromiso.

Para mejorar el clima entre directivos y funcionarios se recomendaría el reconocimiento al esfuerzo y trabajo que realizan cada uno de sus subordinados ya que puede significar mucho para los funcionarios administrativos dentro de la Universidad Mayor de San Andrés. Los directivos deben considerar que estar en un alto cargo también implica capacitar, orientar a los funcionarios.

Integrar a los demás funcionarios a la cultura organizacional, la diversidad e igualdad en todas las áreas y una óptima integración de los equipos son aspectos necesarios en toda organización. Para ello, se debe implementar

actividades sociales o fomentar el trabajo en conjunto; la universidad también debe fijar formalmente sus políticas que se enfoquen en todo ello desde un principio. La cultura organizacional debe figurar por escrito.

Es necesario que dentro de la Universidad se incluyan canales de comunicación horizontales y verticales para lograr que se expresen de manera anónima: mediante correos electrónicos, encuestas y buzón de sugerencias”. Porque dentro de los funcionarios administrativos, los canales de comunicación más usados son los rumores o chismes, los cuales llegan a oídos de otros compañeros e incluso del mismo jefe y esto afecta en el desempeño laboral y el logro de los objetivos de la universidad.

CAPITULO VI PROPUESTA

La importancia que hoy en día se le otorga al Talento Humano, se considera la clave del éxito de una organización y su gestión es considerada como la esencia de los altos cargos. De esta manera, a través de esta propuesta se desea coadyuvar para que la Universidad Mayor de San Andrés pueda mejorar las falencias encontradas, y pueda obtener altos niveles de desempeño laboral en sus funcionarios, creando un mejor ambiente laboral, dentro de la cual los funcionarios se sientan motivados a realizar cada una de sus funciones, comprometiéndose a lograr con sus objetivos tanto personales como el de la institución.

Uno de los componentes esenciales de la organización es el capital humano con el que cuenta siendo este un factor importante, es de gran importancia la motivación en el área laboral, ya que el incentivar a los funcionario administrativo en su entorno laboral les causaría deseos de trabajar con más entusiasmo, donde exista una relación armoniosa con sus compañeros de trabajo, sí se desea mejorar el cumplimiento eficiente de metas y objetivos organizacionales. En otras palabras para lograr cumplir las metas, es necesario asociar esfuerzos, creando sinergias entre los funcionarios de la universidad y sobre todo actitudes positivas, promoviendo los valores, habilidades y destrezas que cada persona posee.

Por esa misma razón para que un trabajador alcance todo su potencial productivo, debe contar con las condiciones adecuadas para desempeñarse. No basta solo con recibir un salario y las herramientas de trabajo disponibles, es clave que se sienta motivado, satisfecho y feliz con su trabajo, con su entorno, con sus compañeros y con sus jefes, de esa manera mejorara el desempeño laboral en sus diferentes niveles.

De acuerdo a los resultados obtenidos, en la presente investigación se pudo constatar las deficiencias del Comportamiento organizacional y como esta influye en el desempeño laboral de los funcionarios administrativos, esto a falta de estrategias, métodos entre otros, que logren una mejoría en los diferentes niveles del comportamiento organizacional, lo que ocasiona que el rendimiento laboral no sea el óptimo como lo indican algunos estudiantes y docentes.

En el desarrollo del presente propuesta se propone implementar métodos, políticas y reglas para mejorar la productividad y compromiso de los trabajadores, maximizando los esfuerzos para que generen un cambio en el comportamiento organizacional, logrando contribuir al mejoramiento del desempeño laboral y así los funcionarios puedan sentirse motivados para desempeñar todas sus funciones.

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general

Proponer y presentar un plan de incentivos para mejorar la productividad y el compromiso de los funcionarios administrativos de la universidad Mayor de San Andrés, de tal manera que también se pueda optimizar el desempeño laboral y así crear un clima organizacional apto para que los funcionarios donde se sientan motivados a conseguir un mejor rendimiento en todos los aspectos laborales.

6.1.2 Objetivos específicos

Realizar una evaluación del desempeño a los funcionarios cada cierto tiempo, con la finalidad de mejorar el desempeño laboral, reajustar las remuneraciones, ubicar a los funcionarios en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas y también detectar necesidades de capacitación.

Implementar políticas administrativas que apoyen en el mejoramiento del desempeño laboral y así también el clima organizacional.

Proponer la implementación de reglas que apoyen a un mejor rendimiento en el desempeño laboral y estas a su vez, consigan un clima organizacional idóneo dentro la universidad

Aplicar métodos que puedan generar, en los funcionarios administrativos; motivación, para desempeñarse de forma correcta en su puesto laboral.

6.2. Realizar una evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño laboral de los funcionarios es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua se realizada por parte de los jefes inmediatos; con lo cual se valorara el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del funcionario en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones.

Si en la Universidad Mayor de San Andrés, se realizara una adecuada evaluación del personal no solo se hará conocer a los funcionarios administrativos cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influye en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.

Otro uso importante de la evaluación del desempeño, seria fomentar la mejora de resultados. Este aspecto, se utilizara para comunicar a los funcionarios administrativos como se están desempeñando es sus puestos y proponerles cambios necesarios de su comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

Para este caso se propone realizar una evaluación del desempeño 360 grados, que contendrá los siguientes pasos:

Preparación. Se definirá cada paso a seguir, así como los tiempos que tomará el proceso de ejecución de la evaluación. Se debe analizar las competencias de cada funcionario por tipo de puesto, así como las conductas observables que evaluarán las competencias y desempeño. Se definirá los formatos de evaluación, evaluadores, evaluados, calendario, entre otros aspectos.

Sensibilización: el objetivo de esta etapa es lograr que los funcionarios evaluados comprendan los beneficios de la evaluación así como su impacto dentro de la universidad. Es importante reducir la tensión emocional del evaluado ocasionada por ser observado y evidenciado.

Proceso de evaluación: es la etapa en que los encargados de realizar estas evaluaciones, les envían los formatos de evaluación para que puedan dar una retroalimentación objetiva de acuerdo al cargo que desempeñan con relación al evaluado.

Recolección de datos: conforme las personas que evaluarán, van haciendo sus evaluaciones, las cuales son recolectadas para su posterior procesamiento. Se tendrá que monitorear el avance registrado por cada evaluador, poniendo especial atención si hay algún retraso o si se presenta alguna anomalía.

Reporteo: En esta etapa del proceso en que la información se recolecta, se sintetiza y se acomoda para que a partir de ella se pueda obtener información estadística de tendencias y resultados de cada funcionario.

Retroalimentación: En esta etapa se requiere de un enfoque positivo al personal evaluado, para que le ayude a crecer tanto en lo profesional como en lo personal. Se espera asimismo una reacción positiva y comprometida por parte del funcionario evaluado.

Planes de desarrollo: Finalmente, luego de la evaluación y retroalimentación se deberá elaborar planes de crecimiento para cada funcionario administrativo, mediante procesos de mejora que permitan desarrollar las oportunidades detectadas en la retroalimentación.

Ilustración 12: evaluación del desempeño 360°



Fuente: elaboración propia

(En anexos se puede observar un ejemplo para realizar la evaluación)

6.3 Implementación de Políticas

POLÍTICAS DE RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS

Objetivo

Establecer un sistema de reconocimientos y recompensas para los funcionarios administrativos, estimulando su motivación laboral, actitudes y satisfacción laboral, para un mejor rendimiento y aporte a la universidad.

Descripción de como efectuar esta propuesta

La motivación laboral con recompensas y reconocimientos es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos para que lleven a cabo sus labores y que además las hagan con gusto, lo cual proporciona un alto rendimiento, es por ello que se proponen los siguientes programas de motivación.

Recompensas

Por un buen resultado en las evaluaciones del desempeño o buen rendimiento laboral se sugiere lo siguiente:

Reconocimientos por productividad y atención al cliente.

Reconocimientos por buena conducta y cumplimiento de las reglas de la universidad.

Reconocimientos

Para realizar esto se sugiere a la Universidad Mayor de San Andrés, aplicar siguientes reconocimientos:

Nombramientos del mejor empleado del mes y del año.

Memorándums de felicitaciones por su buen desenvolvimiento en sus labores.

Indicadores

Los funcionarios sienten que su trabajo es reconocido e importante.

Mayor Grado de Participación de los funcionarios.

<p>Menos Quejas.</p> <p>Mejores Resultados de las Evaluaciones de Desempeño.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Mejor ambiente laboral.</p> <p>Cumplimiento de Metas y Objetivos.</p>
<p>Resultados</p> <p>Los resultados o beneficios se reflejan en la actitud de los empleados y en su comportamiento, así como en una mejora en su desempeño laboral.</p>

6.3.1. Políticas de conflictos

CONFLICTOS
<p>Objetivo</p> <p>Normar distintas situaciones, mitigando los riesgos que puedan provocar conflictos de intereses entre los recursos humanos.</p>
<p>Descripción de como efectuar esta propuesta</p> <p>Las actividades que estén relacionadas con la prevención y solución de conflictos entre los funcionarios presenta el siguiente procedimiento:</p> <p>Diagnosticar los niveles de conflictividad existente entre el personal mediante diferentes técnicas de levantamiento de datos como procesos de observación, cuestionarios para medir el nivel de conflicto de cada área.</p> <p>Realizar mensualmente dinámicas para determinar en qué área existe problemas entre el personal.</p> <p>De acuerdo a los conflictos utilizaran diferentes técnicas para la prevención y solución del problema entre los trabajadores, de forma rápida y eficaz.</p>
<p>Indicadores</p> <p>Mejores Relaciones Laborales</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Cumplimiento de metas y objetivos</p>
<p>Resultados</p>

Se reflejarán en sus conductas, comportamientos y las actitudes de los trabajadores, como también habrá mejoras en su desempeño laboral.

6.3.2. Políticas del desempeño y retroalimentación

EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y RETROALIMENTACION

Objetivo

Definir la evaluación de desempeño y retroalimentación de manera que proporcione actividades claras, una descripción exacta y confiable de la forma en que el empleado debe llevar a cabo sus funciones para mejorar el Comportamiento Organizacional de los funcionarios en la Universidad Mayor de San Andrés.

Descripción de como efectuar esta propuesta

Para establecer estas actividades en la universidad se deberá adquirir un instrumento de evaluación del desempeño, con algún experto, quien lo deberá diseñar para cada puesto de trabajo, debe ser práctico y confiable.

Se recomienda que las evaluaciones se realicen:

Prueba (A los tres meses de haber ingresado en la empresa)

Semestral

Anual

La retroalimentación puede darse no solamente en entrevistas sino que constantemente cuando se tenga oportunidad de platicar con los funcionarios administrativos.

INDICADORES

Mejor desempeño de los empleados en sus evaluaciones

Cumplimiento de metas y objetivos

RESULTADOS

Los resultados irán de la mano con la capacitación y el sistema de recompensas y reconocimientos.

6.3.3. Políticas de comunicación

TECNICAS PARA MEJORAR LA COMUNICACION

Objetivo

Mejorar la comunicación tanto entre funcionarios, así como entre directivos, como ser directores de carrera, decanos, directores de postgrado y los demás.

Descripción de como efectuar esta propuesta

En la Universidad Mayor de San Andrés actualmente se pudo observar que la comunicación, es bastante distorsionada, con esto queremos decir que los la información llega de manera distinta al receptor final.

Para cumplir con el objetivo de la presente propuesta es necesario lo siguiente:

Aplicar actividades dinámicas como lluvia de ideas, donde los funcionarios trabajen en equipo, cada uno aporte con ideas para mejor su área de trabajo, la finalidad de esta actividad es involucrar al personal en el desarrollo de la universidad y hacerles saber que sus ideas son tomadas en cuenta, por ser parte de la universidad.

Comunicación semanal entre funcionarios y directivos para permitir una participación activa de personal respecto a sus ideas para innovar en el servicio y trabajo para resolver sus dudas o inquietudes.

Realizar una convivencia entre funcionarios y directivos para establecer un ambiente de amistad, confianza.

Indicadores

Menos quejas - Mejores Relaciones Laborales
Trabajo en equipo - Cumplimiento de metas y objetivos
Compañerismo - Buena relación interpersonal
Confianza

Resultados

Los resultados se reflejan en un incremento de la satisfacción laboral y el ambiente de amistad, cooperación, trabajo en equipo.

6.4. Implementación De Reglas

REGLAS DE ORO EN LA UNIVERSIDAD

Objetivo

Establecer reglas que permitan una mejora en el trato entre funcionarios, así como mejorar algunos aspectos en su conducta y actitud.

Descripción de como efectuar esta propuesta

Los directivos de la universidad, deben diseñar una serie de reglas denominadas reglas de oro debido a que serán la base fundamental del comportamiento de los funcionarios, así como de las relaciones interpersonales en la universidad.

La actividad consiste en:

1. Diseño de reglas redactadas breve y correctamente ejemplo:

Respeto de las ideas, forma de ser y de pensar de los compañeros de trabajo, supervisor, gerente y clientes.

Honestidad en todo momento.

No decir chismes, rumores ni calumnias acerca de los compañeros y del inmediato superior.

Cumplir con los horarios laborales.

El funcionario deberá mantener en reserva toda la información y datos sobre la universidad.

2. Establecer algún tipo de sanción para el personal que no cumpla con las reglas estipuladas. Por ejemplo:

Descuento del 3% de su sueldo.

Trabajar un día extra.

Trabajar dos horas más de su horario.

3. Colocar en algún lugar visible de la universidad las reglas de oro en un marco o cuadro grande, con letra visible, lo ideal es que el diseño sea atractivo.

Indicadores

Mejor ambiente laboral.
Cumplimiento de metas y objetivos.
Mejor comunicación.
Mejor desempeño de los empleados.

Resultados

El resultado al implementarse estas reglas sería cumplir el objetivo para mejorar el clima organizacional en el ámbito laboral los funcionarios administrativos de la Universidad.

6.5. Métodos para mejorar el desempeño laboral

TECNICAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL

Objetivo

Establecer procesos que permitan una mejora en la forma de trabajo de los funcionarios administrativos para que se sientan conformes con su puesto de laboral.

Descripción de como efectuar esta propuesta

Los directivos de la Universidad, deben diseñar una serie de métodos que serán la base fundamental del comportamiento de los trabajadores, así como de las relaciones interpersonales en la Universidad.

La actividad consiste en:

1. fomentar la creatividad y la motivación:

Permitir a los funcionarios ser partícipes en la toma de decisiones que afecten su trabajo.

2. Evitar las distracciones. Por ejemplo:

Las nuevas tecnologías que los distraigan de sus actividades laborales.

Realizar reuniones o juntas de trabajo

Se debe realizar reuniones semanales para conversar de temas importantes y coordinar las tareas de cada uno.

Indicadores

Mejor ambiente laboral.

Cumplimiento de metas y objetivos.

Mejor comunicación.

Mejor desempeño de los empleados.

Resultados

El resultado al cumplirse el objetivo se esperan mejorías observables en el ambiente, respeto y cultura de valores de la Universidad.

6.6. Plan de acción o mejoramiento de los factores mencionados en la tabla 35 (Pago. 82)

FACTORES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS	CAUSA	CONCECUENCIAS	¿QUE VAMOS HACER?	¿COMO LO VAMOS HACER?	¿CUANDO?	¿CON QUIENES?	INDICADORES DE LOGROS
DESMOTIVACION	Poco o nulo reconocimiento al personal	Disminucion de la productividad	Reconocer sus logros y el buen desempeño en el trabajo que se realizan	<ul style="list-style-type: none"> Realizar elogios y memorandum de felicitacion cuando realicen un buen trabajo. Actividades recreacionales . Mandar frases motivacionales semanalmente. 	Se lo debe realizar a corto plazo.	Con todos los funcionarios administrativos a nivel organizacional de la Universidad Mayor de San Andres.	Alcanzar un mejor desempeño laboral en sus respectivas áreas.
	Ausencia de plan de crecimiento profesional	Sensacion de estancamiento profesional	Proporcionar formacion profesional para que puedan adquirir nuevos conocimientos en su area.	Desarrollar diversos talleres, seminarios y cursos de capacitación dirigidos a la orientacion de la funcion que desempeñan, para que amplien sus conocimientos en el area en la que desarrollan su trabajo.			Lograr que los funcionarios tengan la posibilidad de un crecimiento, a nivel laboral y personal.
INSATISFACION LABORAL	Inestabilidad en los procesos administrativos.	Los procesos se vuelven tediosos y difíciles de culminar	Brindar a cada funcionario una guia completa de todos los procesos administrativos de la universidad.	<ul style="list-style-type: none"> Hacer conocer a los nuevos todos los procesos administrativos. Informar al personal sobre cambios en los procesos administrativos. 	Se lo debe realizar a corto plazo.	Con todos los funcionarios administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés.	Funcionarios con actitud positiva respecto a su trabajo
	Mala distribución de ambientes de trabajo	Incomodidad en el area de trabajo	Distribuir de forma adecuada las areas de trabajo para mejorar las condiciones del mismo.	Revisar periodicamente la infraestructura y areas de trabajo de los funcionarios, a fin de mantenerla en buenas condiciones en todo momento.			
ESTRÉS LABORAL	Jornadas de trabajo excesivos	Dificultad de concentracion y cansancio mental.	Establecer normas sobre los limites del tiempo de trabajo y periodos de descanso diarios y semanales.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar sesiones de yoga una vez al mes en días libres. Cumplir con los horarios de trabajo con el fin de que los funcionarios tengan un buen descanso. Horarios flexibles de acuerdo a la situación o emergencias del funcionario. Realizar cuestionarios privados para conocer mejor la situacion de cada funcionario de acuerdo a su vida personal. 	Se lo debe realizar a corto plazo.	Con todos los funcionarios administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés.	Despliegue mas relajado y menos rigido en la institucion, que se sientan contesntos en su area de trabajo.
	Ausencia de posibilidades para conciliar la vida laboral con la vida personal	Preocupación y falta de concentración en los funcionarios	Crear un plan para conocer la situación particular de cada funcionario.				

COMUNICACIÓN DEFICIENTE	Poca comunicación entre el equipo de trabajo	Comunicación insatisfactoria y poco efectiva entre los trabajadores para lograr los objetivos laborales,	Se pondrá en práctica la cultura de comunicación ascendente.	<ul style="list-style-type: none"> • Toda idea o sugerencia que sea expresada mediante reuniones o notas será tomada en cuenta • Retroalimentar periódicamente al personal para conocer el nivel desempeño y aprovechamiento en el trabajo. 	Se debe realizar a corto plazo	Con todos los funcionarios administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés.	Armonía en el trabajo, compañerismo y buen ambiente laboral.
	Falta de retroalimentación de los superiores	Afecta la autoconfianza del funcionario	Prestar atención a la comunicación interna entre los funcionarios y directivos	<ul style="list-style-type: none"> • Emitir comunicados de manera interna, sobre aspectos importantes para los funcionarios como ser: reuniones, felicitaciones laborales, cumpleaños e ingreso de personal nuevo entre otros. • Retroalimentar periódicamente al personal para conocer el nivel desempeño y aprovechamiento en el trabajo. • Seminarios para el desarrollo de habilidades de comunicación. 			
CLIMA LABORAL DEFICIENTE	No se solucionan los conflictos entre compañeros	Clima laboral conflictivo	Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad y actividades extra curriculares.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover programas de empleado del mes o publicar los logros del personal en el periódico interno. • El jefe reconocerá el logro del empleado entregando materiales de carácter simbólico. 	Se lo debe realizar a corto plazo	Con todos los funcionarios administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés.	Tener trabajadores altamente motivados y comprometidos con cada uno de sus labores.
	No se sienten valorados en sus puestos de trabajo	Disminución del desempeño laboral					
FALTA DE COMPAÑERISMO Y TRABAJO EN EQUIPO	Relaciones humanas problemáticas	Se generan tensiones o conflictos	Poner en marcha actividades de bien estar entre compañeros, fomentar al trabajo en equipo para el logro de objetivos comunes.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar actividades recreativas y deportivas fuera del horario laboral, que fomenten el compañerismo • Realizar actividades en equipo para desarrollar lazos entre compañeros de trabajo • Actividades de convivencia entre los trabajadores. 	Se lo debe realizar a corto plazo	Con todos los funcionarios administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés.	Un clima laboral agradable para desempeñar las funciones laborales.
	No realizan trabajos en equipo.	Se genera mal ambiente laboral					

BIBLIOGRAFÍA

Avila Baray, H. L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Mexico: Eumed.

Amorós Eduardo. (2007). Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Biblioteca Virtual EUMEDNET p251 a 255 [en línea]. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/index.htm>.

Bernal Torrez, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Mexico: Pearson Educación.

Chiavenato, I. (2007). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Pearson.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGraw-Hill.

Davis, W. B. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico : MacGraw.Hill.

Departamento Recursos Humanos, U. (2018).

De Faria Fernando. (2004). Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. p-27 y 28. Editorial Limusa. Grupo Noriega Editores. Méjico

Dubrin Andrew (2004). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. 2a Edición. p-2. Thomson Editores. S.A. México.

Gomez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Argentina: Brujas.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado , C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Judge, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.

Kevin Catari y Cesar Quispe. (2017). *Los efectos del Estrés en el Desempeño Laboral de los Funcionarios Administrativos UMSA*.

Mendoza Pacheco H. (2006). Comportamiento Organizacional, Cultura Organizacional y Teorías del Comportamiento Organizacional. [en línea]. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos46/comportamiento-organizacional/comportamiento-organizacional.shtml>

- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Limusa S.A.
- Mintzberg Henry (2005). La estructuración de las organizaciones. Editorial Ariel. Barcelona. España.
- Robbins. (2005). Administracion. En Robbins, *Administracion Mexico*: Pearson.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Panamericana Formas e Impresos S.A.
- School, E. B. (s.f.). *Dimension Empresarial*. Obtenido de <http://dimensionempresarial.com/liderazgo-situacional/>
- Tesoro Universitario DIPGIS, U. (2018). La Paz-Bolivia.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: MacGraw.Hill.
- www.umsa.bo/web/guest/quienes-somos. (2016). *UMSA.BO*. Obtenido de UMSA.BO: www.umsa.bo/web/guest/quienes-somos

ANEXOS



DIRIGIDO: A LOS FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS DE LA UMSA

La información brindada será totalmente confidencial y solo se usará con fines académicos

SEXO: Hombre Mujer

EDAD: 26-30 31-35 36-40 41-45

46-50 51-55 56-60 Más de 60 años

ESTADO CIVIL: Soltero(a) Casado(a) Divorciado(a) Viudo(a)

ANTIGÜEDAD: 0-5 6-10

11-15 16-20 21-25 26-30 Más de 30 años

LUGAR DE TRABAJO:

A continuación elija la afirmación con la que esté de acuerdo:

			NUNCA	A VECES	SIEMPRE
CONDUCTA INDIVIDUAL	1	Reconoce importante su rol en el área que trabaja			
	2	Se valora a sí mismo por ser como es			
	3	Está en continua búsqueda del mejoramiento			
	4	Tiene una actitud democrática en el desarrollo de sus actividades			
	5	Demuestra compañerismo cuando realiza alguna actividad			
	6	Expresa sus emociones de manera libre y espontánea			
	7	Desarrolla habilidades cognitivas de manera espontánea			
	8	Desarrolla habilidades emocionales que permite la integración			
CONDUCTA GRUPAL	9	Demuestra capacidad de liderazgo en sus acciones			
	10	Mantiene una relación laboral y amistosa en la universidad			
	11	Realiza actividades teniendo en cuenta la participación de los demás			
	12	Se comunica de manera directa y cordial con las personas			
	13	Comunica sus pensamientos e ideas de manera libre y espontánea			

	14	Es asertivo cuando participa en las actividades de la institución,			
	15	Demuestra autonomía y libertad en la toma de decisiones			
	16	Toma decisiones teniendo en cuenta el consenso del grupo			
	17	Participa en la toma de decisiones en beneficio del desarrollo institucional			
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	18	Se adecúa con facilidad en el ambiente laboral			
	19	Siente comodidad y seguridad en el lugar donde realiza su labor			
	20	Realiza sus actividades de aprendizaje de manera amena			
	21	Realiza mantenimiento a los espacios donde realiza sus funciones			
	22	Distribuye los recursos de manera equitativa			
	23	Fomentan la generación de recursos económicos y financieros para la universidad			
	24	Propone la innovación tecnológica asumiendo riesgos			
	25	Orienta sus actividades hacia el bienestar institucional			
	26	Realiza sus actividades en la búsqueda de mejorar el desarrollo organizacional			

Usted considera que en base al cuestionario anterior, el comportamiento organizacional afecta al desempeño laboral

SI	NO	INDECISO



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



DIRIGIDO: A LA COMUNIDAD ESTUDIANTIL

LA INFORMACIÓN BRINDADA SERÁ TOTALMENTE CONFIDENCIAL Y SOLO SE USARA
CON FINES ACADÉMICOS

SEXO: Hombre Mujer

EDAD: 18-25 25-35 Más de 35 años

ESTADO CIVIL: Soltero(a) Casado(a) Divorciado(a) Viudo(a)

A continuación elija la afirmación con la que esté de acuerdo:

1. ¿Cómo fue la atención que recibió por parte de los funcionarios administrativos en el área donde realizo su trámite?

Bueno

Regular

Malo

2. ¿La Universidad cuenta con instalaciones y las facilidades que necesito para recibir un buen servicio?

Si

No

3. ¿Si se me presenta un problema el personal administrativo me presta ayuda para resolverlo?

Si

A veces

No

4. ¿Si solicito alguna información a los funcionarios administrativos, estos me informa y resuelve mis dudas?

Si

A veces

No

5. ¿Los funcionarios administrativos siempre está con buen humor en el rostro; se muestra interesado por ayudar a los estudiantes?

Si

A veces

No

6. ¿Qué tan satisfecho está con la atención prestada por los funcionarios administrativos?

Satisfecho

Neutral

Insatisfecho

7. ¿Cree usted que todas las facultades atraviesan por problemas al momento de prestar sus servicios por parte de los funcionarios administrativos?

Si

No

8. ¿Qué probabilidad hay que usted recomiende a un compañero a pasar por el área administrativa para resolver algún problema?

Muy probable

Algo probable

Muy poco probable

9. ¿Cree usted que el comportamiento organizacional por parte de los funcionarios administrativos tiene que ver con el rendimiento de su desempeño?

Muy probable

Algo probable

Muy poco probable

10. ¿Qué recomendaciones haría para recibir un mejor servicio por parte de los funcionarios administrativos?

.....

RESULTADOS OBTENIDOS

La siguiente encuesta se la realizo a 200 estudiantes, de las diferentes facultades en las diferentes áreas donde cada día los estudiantes realizan algún tipo de trámites.

Datos Generales:

Genero	Cantidad
Hombre	113
Mujer	87
TOTAL	200

Edad	Cantidad
18 a 25	78
25 a 35	63
Más de 35	59
TOTAL	200

Estado civil	Cantidad
Soltero	147
Casado	39
Divorciado	14
Viudo	0
TOTAL	200

1. ¿Cómo fue la atención que recibió por parte de los funcionarios administrativos en el área donde realizo su trámite?

	%
Bueno	10%
Regular	25%
Malo	65%
TOTAL	100%

2. ¿La Universidad cuenta con instalaciones y las facilidades que necesito para recibir un buen servicio?

con instalaciones

	%
Si	13%

No	87%
TOTAL	100%

3. ¿Si se me presenta un problema, el personal administrativo me presta ayuda para resolverlo?

	%
Si	24%
A veces	57%
No	19%
TOTAL	100%

4. ¿Si solicito alguna información a los funcionarios administrativos, estos me informa y resuelve mis dudas?

	%
Si	23%
A veces	53%
No	22%
TOTAL	100%

5. ¿Los funcionarios administrativos siempre está con buen humor en el rostro; se muestra interesado por ayudar a los estudiantes?

	%
Si	16%
A veces	34%
No	60%
TOTAL	100%

6. ¿Qué tan satisfecho está con la atención prestada por los funcionarios administrativos?

	%
Satisfecho	26%
Neutral	50%
Insatisfecho	24%
TOTAL	100%

7. ¿Cree usted que todas las facultades atraviesan por problemas al momento de prestar sus servicios por parte de los funcionarios administrativos?

	%
Si	87%
No	13%
TOTAL	100%

8. ¿Qué probabilidad hay que usted recomiende a un compañero a pasar por el área administrativa para resolver algún problema?

	%
Muy probable	16%
Algo probable	56%
Muy poco probable	28%
TOTAL	100%

9. ¿Cree usted que el comportamiento organizacional por parte de los funcionarios administrativos tiene que ver con el rendimiento de su desempeño?

	%
Muy probable	37%
Algo probable	48%
Muy poco probable	15%
TOTAL	100%

10. ¿Qué recomendaciones haría para recibir un mejor servicio por parte de los funcionarios administrativos?

Para esta pregunta se ha recibido una amplia variedad de respuestas, para nuestra investigación nombraremos 5 que han sido las más frecuentes:

Cambiar a los funcionarios administrativos mayores por personas más jóvenes y que den un mejor trato.

Disminuirles el sueldo si tratan mala los estudiantes que solo buscan información y resolver sus dudas.

Poner un buzón de quejas pero que no solo este de adorno y la situación cambie.

Recibir un trato igualitario

Capacitar a todos los funcionarios administrativos para que puedan dar un mejor servicio y que los estudiantes podamos ir sin problemas.

Se pudo hallar con esta encuesta, que el desempeño por parte de los diferentes cargos que tiene los funcionarios administrativos, ellos no brindan un buen servicio hacia los estudiantes y la población en general; Mostrando así un bajo desempeño laboral en lo que es la atención hacia los diferentes alumnos de cada facultad

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

AREA/SERV:

EVALUADO:

PUESTO:

FECHA DE INGRESO:

EVALUADOR:

FECHA DE LA EVALUACION:

Marque con una X el número que refleja el nivel que usted cree que el trabajo tiene desarrollada las competencias.

INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones.
2. Asigne el puntaje correspondiente.
3. La escala para ser utilizada por el evaluador, corresponde a un nivel que va de Muy alto.

Muy bajo: 1 ---Inferior-Rendimiento laboral no aceptable.

Bajo : 2 ---Inferior al promedio-Rendimiento laboral regular.

Moderado: 3 ---Promedio-Rendimiento laboral bueno.

Alto : 4 ---Superior al promedio.-Rendimiento laboral muy bueno. Muy

Alto: 5 ---Superior. -Rendimiento laboral excelente.

4. En comentarios, anote lo adicional que usted quiere remarcar.
5. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben ser firmadas por el evaluador y director de carrera.

AREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACION DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomiendan						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						
Evita los conflictos dentro del equipo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos de equipo						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
PUNTAJE TOTAL						

FIRMA DEL EVALUADOR	COMENTARIOS
(Jefe del Departamento de Recursos Humanos, o Jefe de Unidad Administrativa)	
FIRMA DEL DIRECT@R	COMENTARIOS
(Jefe de Dirección Ejecutiva o Jefe de Dirección de Carrera)	

**ESTA HOJA SE PROPORCIONARA A CADA FUNCIONARIO ADMINISTRATIVO Y DIRECTIVO DE LA
UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**

APRECIACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS

Nombre del evaluado	Puesto del evaluado
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto</i>
Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evalúa
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto</i>
Fecha	
<i>dd/mm/aaaa</i>	

*** De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada.**

COMUNICACIÓN	
5	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.
4	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO Con todos.
3	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.
2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.
1	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.
LIDERAZGO	
5	Ha logrado gran influencia en su equipo.
4	Ha logrado cierta influencia en su equipo.
3	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza,
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad.
1	Nula confianza y seguridad por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.
MOTIVACION	
5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.
3	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.
2	Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.
1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.
CAPACITACION Y DESARROLLO	
5	Excelente capacitación en su área, anticipándose inclusive a necesidades futuras.
4	Buen nivel de capacitación, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.
3	Hace falta un poco de capacitación, sobre todo en algunas personas de su equipo.
2	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar.
1	Hay deficiencias serias en capacitación en todo su equipo de trabajo.
ACTITUD Y COLABORACION	

5	En su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio.	
4	Su equipo de trabajo, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.	
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo, aunque no se ve diario así.	
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo.	
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo.	
SOLUCION DE PROBLEMAS		
5	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.	
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.	
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.	
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.	
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	
AMBIENTE DE TRABAJO		
5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.	
4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.	
3	La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.	
2	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.	
1	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	
CAPACIDAD PERSONAL		
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.	
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.	
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.	
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.	
1	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.	