

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



TESIS DE GRADO

ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUS EFECTOS  
EN LA SATISFACCION LABORAL DENTRO DE LOS  
FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD  
MAYOR DE SAN ANDRES

Presentada para obtención del grado de Licenciatura en Administración de Empresas

POR: RODRIGO CHUQUIMIA MEJIA

LA PAZ - BOLIVIA

2021

## **DEDICATORIA**

*El presente está dirigido a mi madre: Natividad Mejía, por apoyarme en todos los momentos buenos y malos.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.*

*Gracias a mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer cada día en mí, a mi madre por estar dispuesta a acompañarme cada larga y agotadora noche de estudio, a mi padre por siempre desear y anhelar lo mejor para mi vida.*

*Agradezco a los todos docentes que, con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarme como persona y profesional en la Universidad Mayor de San Andrés.*

## **RESUMEN**

La investigación encontró que de las 4 variables (Comunicación, Confianza, Compromiso y Colaboración.) consideradas para evaluar el clima organizacional en la Universidad Mayor de San Andrés, la variable comunicación es la causante de las falencias del actual clima organizacional y así mismo responsable en cierta medida de que los objetivos (Organización institucional de excelencia acorde a los desafíos del nuevo milenio, Gestión y cultura de calidad, Gestión Administrativa económica, efectiva y desburocratizada, satisfacción laboral), de uno de los ejes estratégicos que la universidad estableció como prioritarios para el desarrollo de la Gestión Organizacional, no puedan desarrollarse con toda la capacidad que tiene la organización y probable que no se puede alcanzar tales objetivos, por lo cual es importante tomar medidas al respecto.

## INDICE

INTRODUCCION .....	1
CAPITULO I.....	3
ASPECTOS GENERALES .....	3
1.1. JUSTIFICACION O APORTES .....	3
1.1.1. Justificación Teórica .....	3
1.1.2. Justificación Práctica.....	4
1.2. SITUACION PROBLEMÁTICA .....	4
1.3. PROBLEMA CIENTIFICO .....	5
1.4. HIPOTESIS .....	6
1.4.1. Variables .....	6
1.4.2. Operacionalización de las Variables .....	6
1.5. OBJETO DE ESTUDIO.....	8
1.6. ALCANCES O CAMPOS DE ACCION DE LA INVESTIGACION .....	8
1.6.1. Geográfico.....	8
1.6.2. Temporal .....	8
1.6.3. Temático.....	8
1.7. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION .....	8
1.7.1. Objetivo General .....	8
1.7.2. Objetivos Específicos.....	9
CAPITULO II .....	10
DESARROLLO ESTRUCTURAL TEORICO DE LA TESIS .....	10
2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL .....	10
2.1.1. Características del clima Organizacional .....	11
2.1.2. Variables del clima organizacional.....	12
2.1.3. Tipos de Clima Organizacional .....	14
2.2 SATISFACCION LABORAL .....	16
2.2.1 Consecuencias de la insatisfacción laboral.....	16
2.2.2 Factores motivacionales relacionadas a la satisfacción laboral .....	17
2.2.3 Factores de Satisfacción Laboral .....	18
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCION LABORAL.....	20

2.4	. CONTEXTO REFERENCIAL .....	20
2.4.1	Lineamientos Estratégicos .....	21
2.4.2.	Estructura Organizacional .....	22
2.4.3.	Unidad Encargada de la Evaluación del Desempeño .....	24
2.4.4	Personal Directivo y Administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés 25	
2.5.	ESTUDIOS PREVIOS DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	28
2.6.	DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA .....	28
CAPITULO III .....		30
DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION .....		30
3.1.	TIPO DE INTERVENCION .....	30
3.2.	UNIVERSO O POBLACION DE ESTUDIO.....	32
3.3.	DISEÑO Y DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA .....	34
3.4.	SELECCION DE METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACION.....	39
3.5.	FUENTES DE RELEVAMIENTO DE INFORMACION .....	40
3.6.	PROCESAMIENTO DE DATOS .....	41
CAPITULO IV .....		42
RESULTADOS Y VALIDADCIÓN DE LA INVESTIGACION .....		42
4.1.	ANÁLISIS DE DATOS GENERALES .....	42
4.1.1.	Genero .....	42
4.1.2.	Edad.....	43
4.1.3.	Estado Civil .....	43
4.1.4.	Antigüedad .....	44
4.1.5.	Cargo .....	45
4.2.	CRUCE DE DATOS GENERALES, CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL: COMUNICACIÓN, COLABORACION, CONFIANZA Y COMPROMISO .....	47
4.2.1.	Análisis según el Género .....	47
4.3.	ANALISIS DE VARIABLES POR FACULTADES Y ADMINISTRACION CENTRAL.....	48
4.3.1.	Facultad de Agronomía .....	48
4.3.2.	Facultad de Arquitectura, Artes, Diseño y Urbanismo.....	49
4.3.3.	Facultad de Ciencias Económicas y Financieras .....	50

4.3.4. Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas.....	51
4.3.5. Facultad de Ciencias Geológicas.....	52
4.3.6. Facultad de Ciencias Puras y Naturales.....	53
4.3.7. Facultad de Ciencias Sociales.....	54
4.3.8. Facultad de Derecho y Ciencias Políticas.....	54
4.3.9. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación .....	55
4.3.10. Facultad de Ingeniería .....	56
4.3.11. Facultad de Medicina.....	57
4.3.12. Facultad de Odontología.....	58
4.3.13. Facultad de Tecnología.....	58
4.3.14. Administración Central.....	60
4.4. CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUS EFECTOS EN LA SATISFACION LABORAL .....	60
4.4.1. Clima Organizacional y sus efectos en la satisfacción laboral personal directivo .....	
4.4.2. Clima Organizacional y sus efectos en la satisfacción laboral personal directivo .....	
4.5. COMPARACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR FACULTADES 61	
4.6. ANALISIS DE CORRELACION Y DEMOSTRACION DE HIPOTESIS ....	63
4.7. PRUEBA DE HIPOTESIS.....	67
CAPITULO V .....	68
CONCLUSIONES Y RECOEMNDACIONES.....	68
5.1. CONCLUSIONES .....	68
5.2. RECOMENDACIONES .....	72
BIBLIOGRAFÍA .....	74
ANEXOS .....	76

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE .....	7
TABLA 2: DEFINICIÓN DE NIVELES.....	25
TABLA 3: COMPOSICIÓN DE CARGOS POR NIVELES .....	26
TABLA 4: DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS...	32
TABLA 5: PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS .....	33
TABLA 6: DIVISIÓN DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.....	34
TABLA 7: UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO GENERAL.....	34
TABLA 8: TIPO DE MUESTREO.....	35
TABLA 9: TAMAÑO DE LA MUESTRA PERSONAL DIRECTIVO .....	37
TABLA 10: TAMAÑO DE LA MUESTRA PERSONAL DIRECTIVO .....	38
TABLA 11: TAMAÑO DE LA MUESTRA PERSONAL DIVISIÓN DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS .....	39
TABLA 12: TOTAL TAMAÑO DE LA MUESTRA .....	39
TABLA 13: MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	40
TABLA 14: GÉNERO (PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO) .....	42
TABLA 15: EDAD (PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO) .....	43
TABLA 16: ESTADO CIVIL (PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO) .....	44
TABLA 17: ANTIGÜEDAD (PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO) .....	44
TABLA 18: CARGO (PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO) .....	45
TABLA 19: CRUCE DE VARIABLES SEGÚN EL GÉNERO .....	47
TABLA 20: FACULTAD DE AGRONOMÍA Y LAS VARIABLES DEL CLIMA LABORAL.....	48
TABLA 21: FACULTAD DE ARQUITECTURA Y LAS VARIABLES DEL CLIMA LABORAL.....	49
TABLA 22: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS Y LAS VARIABLES DEL CLIMA LABORAL.....	50
TABLA 23: FACULTAD DE FARMACÉUTICAS Y LAS VARIABLES DEL CLIMA LABORAL.....	51
TABLA 24: FACULTAD DE CIENCIAS GEOLÓGICAS Y LAS VARIABLES DEL CLIMA LABORAL.....	52
TABLA 25: FACULTAD DE CIENCIAS PURAS Y LAS VARIABLES DEL CLIMA LABORAL.....	53
TABLA 26: FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y LAS VARIABLES DEL CLIMA LABORAL.....	54
TABLA 27: FACULTAD DE DERECHO Y LAS VARIABLES DEL CLIMA LABORAL.....	54
TABLA 28: FACULTAD DE HUMANIDADES Y LAS VARIABLES DEL CLIMA LABORAL.....	55
TABLA 29: FACULTAD DE INGENIERÍA Y LAS VARIABLES DEL CLIMA LABORAL.....	56
TABLA 30: FACULTAD DE MEDICINA Y LAS VARIABLES DEL CLIMA LABORAL.....	57

TABLA 31: FACULTAD DE ODONTOLOGÍA Y LAS VARIABLES DEL CLIMA LABORAL.....	58
TABLA 32: FACULTAD DE TECNOLOGÍA Y LAS VARIABLES DEL CLIMA LABORAL.....	59
TABLA 33: ADMINISTRACIÓN CENTRAL Y LAS VARIABLES DEL CLIMA LABORAL.....	60
TABLA 34: RELACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	
TABLA 35: RELACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	
TABLA 36: COMPARACIÓN POR FACULTADES .....	61
TABLA 37: CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES PERSONAL DIRECTIVO...63	
TABLA 38: CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES PERSONAL DIRECTIVO...64	
TABLA 39: CORRELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL (PERSONAL ADMINISTRATIVO) .....	66
TABLA 40: CORRELACIÓN Y PRUEBA DE HIPÓTESIS .....	67
TABLA 41: PONDERACIÓN DE LAS VARIABLES POR FACULTADES.....	70

## INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: BENEFICIOS Y CONSECUENCIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	11
ILUSTRACIÓN 2: CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	12
ILUSTRACIÓN 3: VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	14
ILUSTRACIÓN 4: FACTORES MOTIVACIONALES Y DE HIGIENE.....	18
ILUSTRACIÓN 5: FACTORES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	19
ILUSTRACIÓN 6: LIDERAZGO Y DESEMPEÑO .....	20
<b>ILUSTRACIÓN 7 : ORGANIGRAMA .....</b>	<b>23</b>
ILUSTRACIÓN 8: PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	24
ILUSTRACIÓN 9: ENFOQUE MIXTO .....	31

## INTRODUCCION

La Universidad Mayor de San Andrés, es la principal universidad pública de Bolivia fue creada en 1830 en el departamento de La Paz y está compuesta 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 Concejo Universitario, Comité Ejecutivo, Rectorado, Consejo Académico Universitario, Vicerrectorado, Secretaria General, Secretaria Académica y la Dirección Administrativa Financiera como las más importantes.

En este contexto, el personal directivo es el encargado de generar un clima laboral donde los funcionarios dentro de la universidad se encuentren satisfechos al momento de cumplir sus funciones.

Por esta razón, la presente investigación se centrará en determinar si el climalaboral incide en la satisfacción laboral.

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

Capítulo I Aspectos Generales: Contiene el planteamiento del problema, la justificación y aportes, la situación problemática, el problema científico, la hipótesis, objeto de estudio, los alcances o campos de acción de la investigación y por último los objetivos de la investigación.

Capítulo II Desarrollo Estructural Teórico: Comprende conceptos y teorías acerca del tema a investigar cómo ser: estilos, teorías y factores del liderazgo directivo. También métodos de la evaluación del desempeño: escala gráfica, selección forzada e incidentes críticos; la relación del liderazgo y desempeño; el contexto referencial; los estudios previos del objeto de estudio y el diagnóstico del problema.

Capítulo III Diseño Metodológico de la Investigación: Se determinó el tipo de intervención, el universo o población de estudio, el diseño y determinación del tamaño de la muestra, se seleccionaron los métodos y técnicas de investigación, así también las fuentes de relevamiento de información y se realizó el procesamiento de datos.

Capítulo IV Resultados y Validación de Datos: Se realizó un análisis de los resultados generales, los resultados de los estilos, teorías y factores del liderazgo directivo, el cruce de variables, análisis por facultades y administración central, la relación del liderazgo directivo con el desempeño laboral, las correlaciones y la prueba de hipótesis.

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

## **CAPITULO I**

### **ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1. JUSTIFICACION O APORTES**

La presente investigación se sustenta en los siguientes argumentos:

##### **1.1.1. Justificación Teórica**

Esta investigación pretende establecer la incidencia de un óptimo clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los funcionarios administrativos en la Universidad Mayor de San Andrés.

Se considera que un buen clima organizacional ayuda a que los trabajadores desarrollen sus actividades de forma eficiente, de lo contrario, se presentará insatisfacción laboral. Factores como el trato de jefe inmediato, las relaciones con los compañeros de trabajo, el espacio físico, las condiciones de trabajo, la calidad de vida y hasta las relaciones con personas externas a la organización como proveedores y clientes forman el clima laboral, y este elemento toma importancia debido a que se relaciona con el buen desempeño de una empresa.

Las organizaciones actualmente están en constante movimiento, con cambios importantes ya sean tecnológicos, estructurales o conductuales. La satisfacción laboral se refiere al “bienestar que se experimenta en el trabajo, cuando un deseo es satisfecho, relacionándolo también con la motivación al trabajo”, sin embargo, el problema es que muchas organizaciones no logran responder a esta nueva visión.

Las instituciones de educación superior no escapan de este propósito, ya que requieren de un buen clima laboral capaz de asumir los retos que presenta la nueva sociedad del conocimiento.

##### **1.1.2. Justificación Práctica**

El Clima Organizacional, mismo que es muy importante, debido a que tiene una influencia en el comportamiento de trabajadores, lo que permite tener un excelente desempeño laboral en las diferentes áreas de la organización, dentro del Clima organizacional

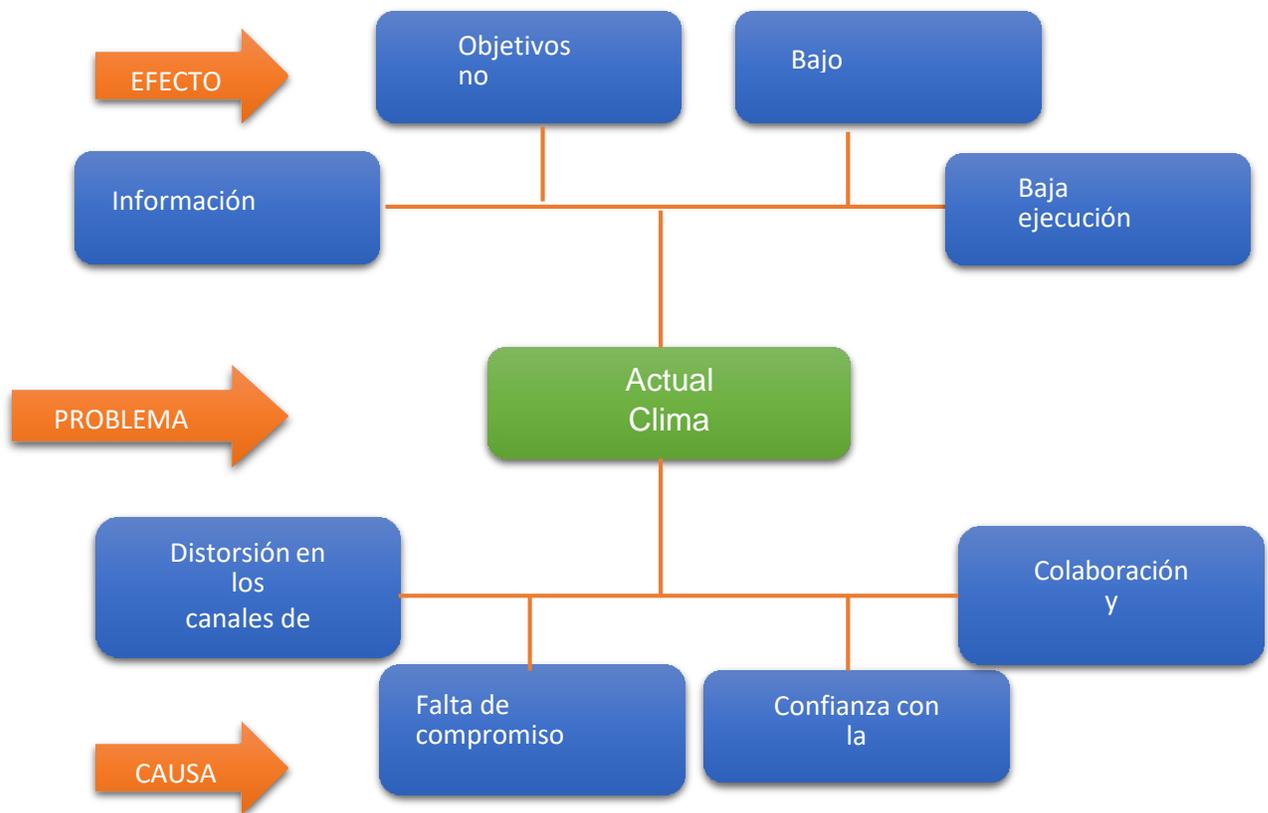
existen diferentes causas que ocasionan este problema la falta de motivación, capacitación, comunicación, liderazgo, se debe prestar mayor atención a las relaciones interpersonales de los trabajadores.

Con lo expuesto anteriormente, el presente estudio constituye un insumo de interés institucional, para poder entender la situación problemática en la que se encuentra; además, es relevante relacionar la percepción del clima con la satisfacción laboral. Por lo tanto, la importancia de contar con este tipo de información tiene una trascendencia prioritaria para la Universidad.

Siendo este un aporte que servirá para tomar medidas correspondientes y de este modo mejorar el clima organizacional, aportando con información sobre el clima organizacional que existe dentro de la universidad.

## 1.2. SITUACION PROBLEMÁTICA

En el siguiente árbol de problemas se detalla la situación problemática de los funcionarios administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés:



### **1.3. PROBLEMA CIENTIFICO**

El problema científico se basa en una investigación exploratoria previa a la investigación central.

¿De qué manera afecta el clima organizacional a la satisfacción laboral de los funcionarios administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés?

### **1.4. HIPOTESIS**

El actual clima organizacional afecta la satisfacción laboral de los funcionarios administrativos e influye en los resultados de gestión de la Universidad Mayor de San Andrés.

#### **1.4.1. Variables**

Dependiente: Satisfacción laboral. Independiente: Clima organizacional.

#### **1.4.2. Operacionalización de las Variables**

En la siguiente tabla se puede observar esta operacionalización

**Tabla 1:** Operacionalización de la Variable Independiente y Dependiente

<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Elementos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de Verificación</b>	<b>Sujeto de Investigación</b>	<b>Técnicas a Utilizar</b>
<b>Clima organizacional:</b>	El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento.	Confianza	% Percepción	Encuestas	-Personal directivo -Funcionarios administrativos	-Entrevista estructurada -Entrevista semiestructurada
		Comunicación	% Percepción	Encuestas	-Personal directivo -Funcionarios administrativos	-Entrevista estructurada -Entrevista semiestructurada
		Compromiso	% Percepción	Encuestas	-Personal directivo -Funcionarios administrativos	-Entrevista estructurada -Entrevista semiestructurada
		Colaboración	% Percepción	Encuestas	-Personal directivo -Funcionarios administrativo	-Entrevista estructurada -Entrevista semiestructurada
<b>Satisfacción laboral</b>	Es el grado de conformidad respecto a su entorno de trabajo.	Sueldos	% Percepción	Encuestas	-Funcionarios administrativos	-Entrevista semiestructurada
		Ambiente	% Percepción	Encuestas	-Funcionarios administrativos	-Entrevista semiestructurada
		Incentivos	% Percepción	Encuestas	-Funcionarios administrativos	-Entrevista semiestructurada

**Fuente:** Elaboración propia

## **1.5. OBJETO DE ESTUDIO**

Clima organizacional y satisfacción laboral 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 a la administración central y sus 13 facultades.

### **1.6.2. Temporal**

Se tomara en cuenta información documentada de las ultimas 5 gestiones.

### **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:

- ✓ Desarrollo Organizacional (ADM V y ADM VI).
- ✓ Gestión del Talento Humano I y II

## **1.7. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

Los objetivos serán los siguientes:

### **1.7.1. Objetivo General**

Determinar la medida en que el clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los funcionarios administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés.

### 1.7.2. Objetivos Específicos

- Determinar las variables que afecten el clima organizacional en la universidad Mayor de San Andrés.
- Valorar las variables en relación a su efecto en el clima organizacional en la universidad Mayor de San Andrés.
- Ponderar las variables según su efecto en el clima organizacional en la universidad Mayor de San Andrés.
- Determinar el efecto que tienen las variables en el clima organizacional en la universidad Mayor de San Andrés.

## CAPITULO II

### DESARROLLO ESTRUCTURAL TEORICO DE LA TESIS

#### 2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo. (Caligioare y Díaz, 2003, pág.125)

Por otro lado el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (Chiavenato I. , Gestion del Talento Humano, 2007, pág. 167)

También se define al clima organizacional como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (Stephen P. Robbins, 2009, pág. 32)

En este contexto, se puede definir el clima organizacional como las características que influyen en el comportamiento de los individuos que conforman la organización, a su vez el clima organizacional afecta las características que presentan los individuos, conocer el estado del clima organizacional nos guía para conocer las fuentes de estrés que se pueden generar en una organización además que resulta ser indispensable para seguir el desarrollo de la organización liderazgo a efectos de la presente investigación como la capacidad que tiene una persona para influir sobre las demás utilizando como herramienta la comunicación y orientado hacia las metas y objetivos propuestos, véase la ilustración 1.

### Ilustración 1: beneficios y consecuencias del clima organizacional

Beneficios	Consecuencias
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Adaptación	<input type="checkbox"/> Inadaptación
<input type="checkbox"/> Afiliación	<input type="checkbox"/> Poca innovación
<input type="checkbox"/> Ideas para mejorar	<input type="checkbox"/> Sabotajes
<input type="checkbox"/> Alta productividad	<input type="checkbox"/> Alta rotación
<input type="checkbox"/> Logro de resultados	<input type="checkbox"/> Tortuguismo
<input type="checkbox"/> Baja rotación	<input type="checkbox"/> Impuntualidad
<input type="checkbox"/> Sentido de pertenencia	<input type="checkbox"/> Conductas indeseables

**Fuente:** Elaboración propia

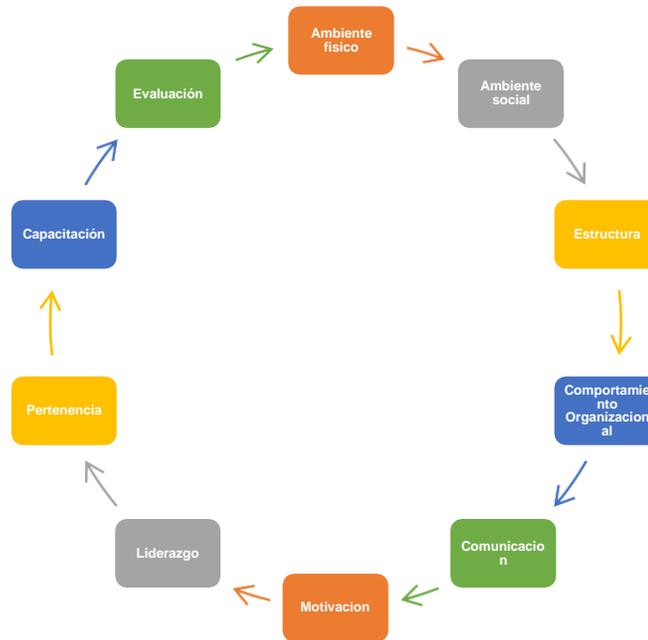
#### 2.1.1. Características del clima Organizacional

El Clima Organizacional junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos comprenden los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

Para poder llegar a tener un clima organizacional el cual nos permita alcanzar los objetivos deseados es necesario tomar en cuenta las siguientes características (Navarro: Desarrollo Humano, 2010, Pág. 89) en la siguiente ilustración:

#### Ilustración 2: Características del Clima organizacional



**Fuente:** Elaboración propia

### 2.1.2. Variables del clima organizacional

Con la intención de evaluar de forma correcta el clima organizacional se tendrán en cuenta 4 variables para llevar una investigación adecuada, tomando en cuenta el grado de complejidad de la investigación. (Carnegie, Dale Spain; Encendiendo el entusiasmo en el trabajo, 2014, Pág. 152)

**Comunicación.-** La comunicación tiene muchos aspectos para comprender su importancia y mejorar la habilidad de comunicar en cualquier clase de actividad que desempeñemos, debemos comprender el proceso, los factores que determinan la comunicación y los efectos que produce.

**Colaboración.-** La colaboración es sin duda uno de los elementos más importantes en toda organización empresarial. Cuando las personas que conforman una organización están comprometidas y trabajan de manera articulada en el logro de objetivos comunes, efectivamente van a obtener resultados positivos; pero, si por el contrario, hay discordia, descoordinación dentro de la organización, lo más probable es que los resultados sean negativos.

**Confianza.-** La confianza permite que los colaboradores concentren su atención en cómo

realizar sus tareas de la mejor manera, en encontrar oportunidades de mejora y espacios para innovar procesos donde se pueda alcanzar mejor el objetivo con mayor productividad, pues no se distrae supervisando o corrigiendo el trabajo de otros, sin que esto signifique no ayudarse entre sí cuando es requerido

**Compromiso.-** Se entiende por compromiso la motivación de permanecer y aportar en una organización. Se diferencia de la satisfacción, ya que un profesional satisfecho no necesariamente está comprometido

**Ilustración 3:** Variables del clima Organizacional



**Fuente:** Elaboración propia

### 2.1.3. Tipos de Clima Organizacional

La combinación y la interacción de los grandes tipos de clima organizacional, cuenta con cuatro sistemas gerenciales:

#### ➤ **Autoritarismo explotador**

En este tipo de clima los jefes no tienen confianza en sus colaboradores, por lo cual los trabajadores tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Se puede apreciar un ambiente estable y no existe una comunicación con los trabajadores más que en forma de directrices y de instrucciones específicas. (Ahumada, L; equipos de trabajo y trabajos en equipo: la

organización como una red de relaciones y conversaciones., 2005)

➤ **Autoritarismo paternalista**

Este tipo de clima, los jefes tiene una confianza condescendiente en sus trabajadores, como la de un amo con su siervo. La gran parte de las decisiones se toman en los puestos más altos, pero algunas se toman en los puestos inferiores. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos. (Ibid)

Los jefes juegan mucho con las necesidades sociales de sus trabajadores que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

➤ **Consultivo**

Los jefes tiene clima participativo tiene confianza en sus trabajadores. La política y las decisiones se toman en los puestos superiores pero si se permite a los puestos inferiores tomar decisiones.

La comunicación es de tipo descendente. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. (Ibid)

Este tipo de clima tiene un ambiente bastante dinámico, en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

➤ **Participación en grupo**

Los jefes tienen plena confianza en sus trabajadores. Las tomas de decisiones están repartidas en cada uno de los niveles de la empresa. La comunicación es de forma lateral. (Ibid)

La motivación se basa en la participación y por el establecimiento de objetivos de rendimiento, además por los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados lo que permite alcanzar los fines y los objetivos de la organización, bajo la forma de planeación estratégica.

## **2.2 SATISFACCION LABORAL**

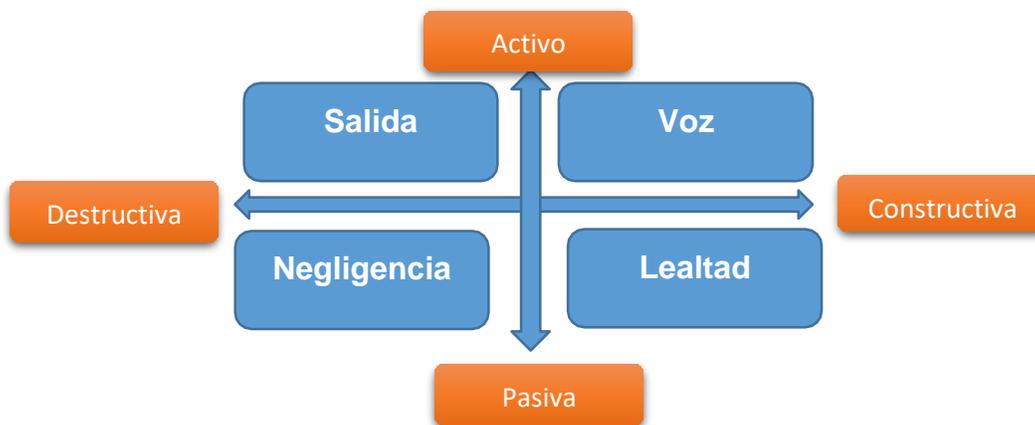
La satisfacción laboral son las condiciones físicas del ambiente del trabajo y la remuneración, es necesario que los empleados se sientan satisfechos de su propio trabajo. Ya que la actitud del trabajador frente a su propio trabajo está basada en las creencias y valores.

En coincidencia a lo expuesto por Locke, Robbins, menciona que “los factores más relevantes que determinan la satisfacción son: un trabajo estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas que apoyen”.

### 2.2.1 Consecuencias de la insatisfacción laboral

Se señala que existen consecuencias cuando los empleados están o no satisfechos. Para comprender más claramente las consecuencias de la insatisfacción laboral del personal, se describe de manera general los posibles efectos que se presentan en los trabajadores. (Locke y Galaz, 2002)

**Ilustración 4:** Efectos de la insatisfacción laboral



**Fuente:** Elaboración propia

**Salida:** Comportamiento dirigido a abandonar la organización.

**Voz:** Búsqueda en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones de trabajo.

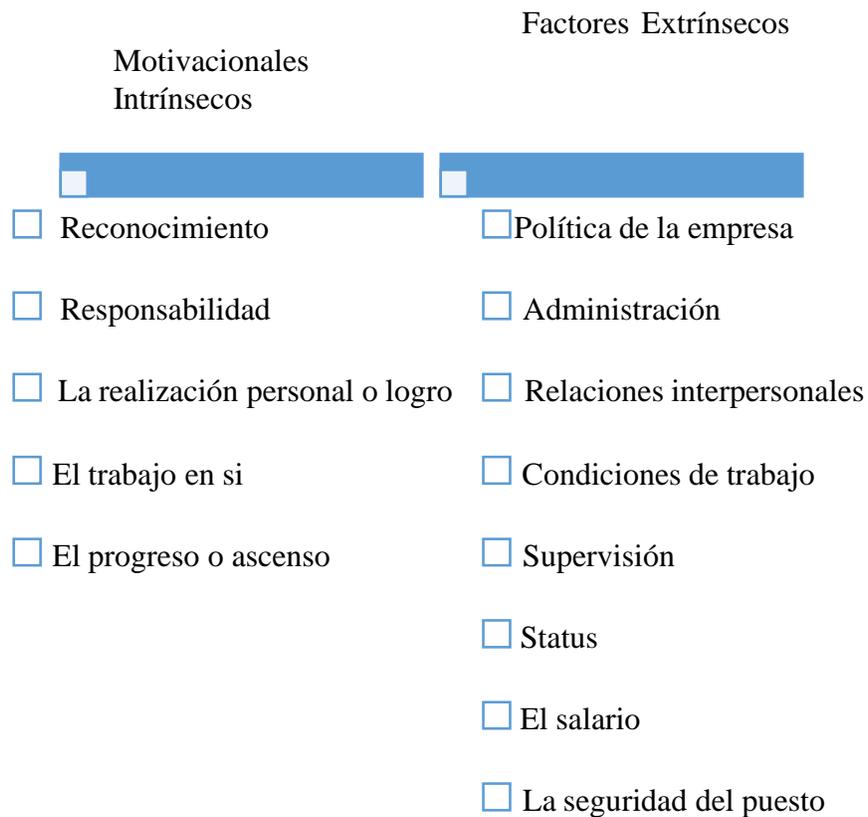
**Lealtad:** Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Inclusive hablando a favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración hacen las cosas de forma correcta.

**Negligencia:** Permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o llegadas tarde, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

### 2.2.2 Factores motivacionales relacionadas a la satisfacción laboral

Otra teoría relacionada con la variable de satisfacción laboral, es la desarrollada por el psicólogo Frederick Herzberg, en la cual propone dos posturas: los factores intrínsecos (motivacionales) que están relacionados a la satisfacción laboral y los factores extrínsecos (de higiene) que están asociados a la insatisfacción laboral. De manera general se esquematizan estos factores.

**Ilustración 5:** Factores Motivacionales y de higiene



**Fuente:** Elaboración propia

Cuando las personas sienten satisfacción en relación a sus trabajos, tendían a señalar factores intrínsecos propios del puesto (logro, reconocimiento, responsabilidad), caso contrario cuando se sentían insatisfechas, tendían a citar factores extrínsecos que se

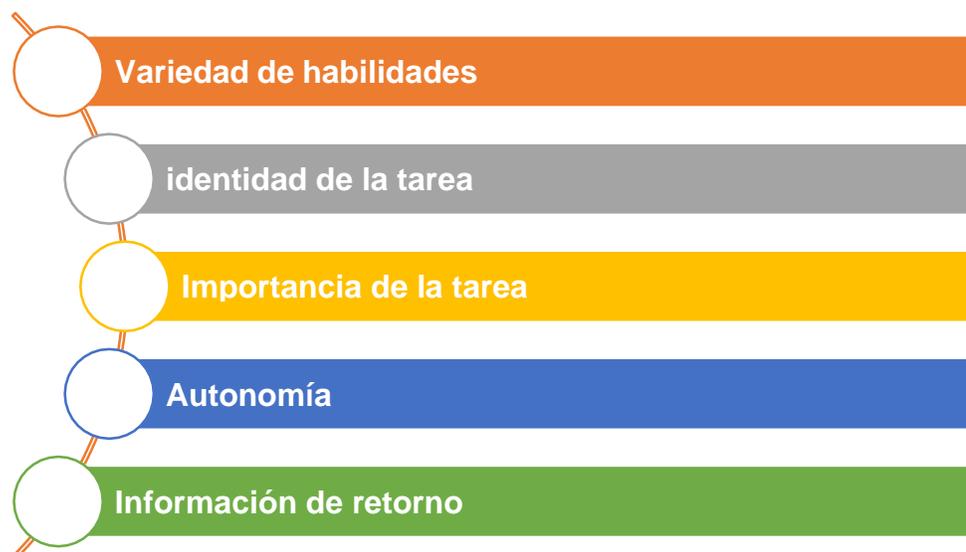
presentaban a partir del contexto laboral (políticas, administración, supervisión, etc.).

### 2.2.3 Factores de Satisfacción Laboral

Desarrollaron un modelo en el que relacionan las características de las tareas y su influencia en las actitudes de los individuos hacia la empresa. En base a lo anterior, se identificaron las siguientes cinco “dimensiones centrales”: (Hackman y Oldham;1975, Pág.87 )

- ✓ **Variedad de habilidades.** - Se refiere a las exigencias de un puesto que requiere de una variedad de actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa un desempeño de un gran número de tareas por parte del empleado.
- ✓ **Identidad de la tarea.**- Es que el empleado identifique que su labor contribuye de manera importante al resultado final.
- ✓ **Importancia de la tarea.**- El grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- ✓ **Autonomía.**- Es la libertad del empleado para elegir su calendario y su forma de trabajar.
- ✓ **Información de retorno.**- Se refiere a que el empleado reciba información sobre el rendimiento en el desempeño de su trabajo.

**Ilustración 6:** Factores de la satisfacción laboral



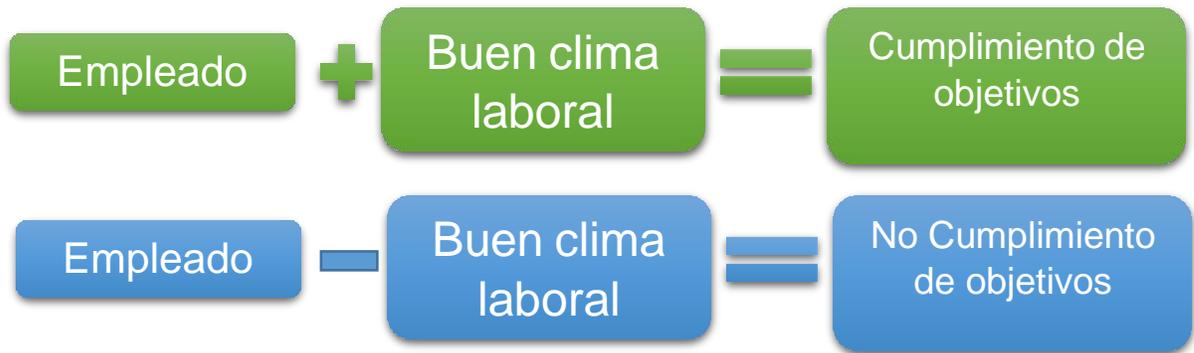
**Fuente:** Elaboración propia

## 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCION LABORAL

La influencia que el clima ejerce sobre el comportamiento de las personas que trabajan en una firma es uno de los aspectos que lo torna importante. Esta relación se da por la vía de las percepciones que filtran la realidad y condicionan la motivación y rendimiento en su trabajo.

En este sentido, un empleado puede observar que el clima en su empresa es grato y sin darse cuenta, contribuir con su comportamiento a que ese clima sea agradable y sucede lo mismo en caso contrario: si una persona critica el clima en su empresa, está contribuyendo a empeorarlo.

**Ilustración 7:** liderazgo y desempeño



**Fuente:** Elaboración Propia

## 24 . 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 por lo 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)

### 2.4.1 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, 2018, 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**

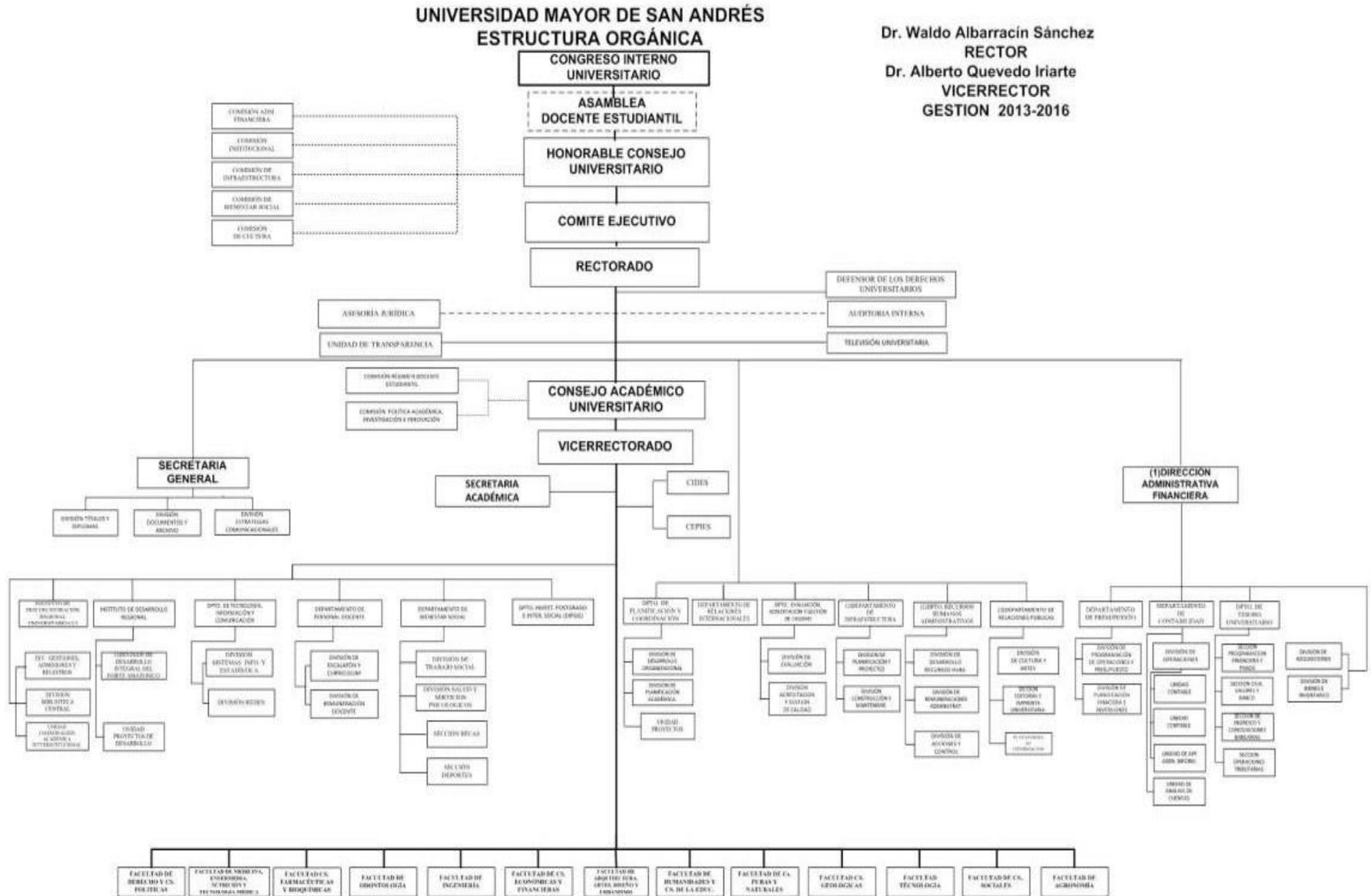
Son principios de la Universidad Mayor de San Andrés.

- 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 dela Universidad.
- f) La libertad de pensamiento.
- g) La libertad de cátedra.
- h) La cátedra paralela. (Ibíd, pág 2)

### 2.4.2. Estructura Organizacional

A continuación se muestra el organigrama de la Universidad Mayor de SanAndrés:

**Ilustración 8 : Organigrama**



### 2.4.3. Unidad Encargada de la Evaluación del Desempeño

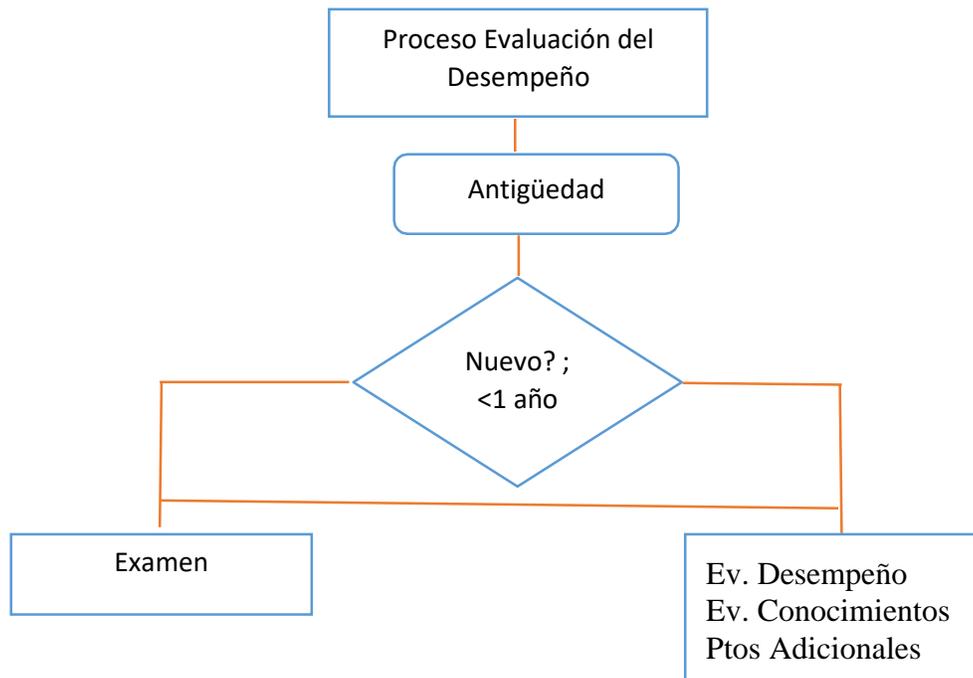
Según la Resolución Ejecutiva 460-2007, indica que el departamento de Recursos Humanos de la Universidad Mayor de San Andrés está compuesto por las siguientes divisiones:

- 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 9:** Proceso de evaluación de desempeño



**Fuente:** Catari y Quispe, 2017, pág. 50

#### 2.4.4 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 7 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 AUX. OFICINA AUX. BIOTERIO AYUDANTE DE CAMPO COCINERA COCINERO MAYOR JARDINERO LAVANDERA PILOTO DE EMBARCACIÓN PORTERO I PORTERO MENSAJERO SECRETARIA SERENO TRABAJADOR DE CAMPO VAQUERO	ADMINISTRADOR ADMINISTRADOR REDALBAÑIL ALMACENERO ALMACENERO I ASCENSORISTA ASIST. INFRAESTRUCTURA ASISTENTE ASISTENTE LEGAL AUX. REMUNERACIONES AUX. BIBLIOTECA AUX. CONTABILIDAD AUX. ENFERMERÍA AUX. IMPRENTA I AUX. DE LABORATORIO AUX. TÉCNICO I AYU. LABORATOR AYUD. CONTABLE AYUD. LABORATORIO AYUD. PLANIFICACIÓN AYUDANTE CAJA AYUDANTE CAJA I AYUDANTE CONTABLE AYUDANTE ESCALAFÓN BIBLIOTECARIO BIOTERISTA CAJERO CAMARÓGRAFO EDITOR CARPINTERO CHOFER COTIZADOR DIBUJANTE TÉCNICO DOCUMENTALISTA I ELECTRICISTA ELECTROMECAÁNICO ENC. DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ ENC. DE PROTOCOLO ENC. DE PUBLICIDAD ENC. DE ADMINISTRATIVA DE LIBRERÍA ENC. DE BIBLIOTECA ENC. DE KARDEX ENC. DE HERBARIO ENC. DE HERRAMIENTAS ENC. DE HERRAMIENTAS I GESTOR INSPECTOR PERSONAL I INSPECTOR TÍTULOS INSPECTOR DE DEPORTES INSTRUCTOR TEATRO INVENTARIADOR I KARDIXTA ACADÉMICO KARDIXTA ACADÉMICO I LABORATORISTA LABORATORISTA I MAYO DOMO MECÁNICO AUTOMOTRIZ I MORGUERO MORGUERO M/T OFICINISTA OFICINISTA I OP.COMPUTACIÓN	ABOGADO ADMINISTRADOR RED ADMINISTRADOR RED IANALISTA ANALISTA SISTEMAS ARQUITECTO ASISTENTE DE INVESTIGACIÓN ASISTENTE DE INVESTIGACIÓN I ASISTENTE DE INVESTIGACIÓN M/T ASISTENTE DE INVESTIGACIÓN I M/T AUDITOR CAJERO GENERAL CONTADOR GESTOR PROYECTOS INGENIERO ELECTRÓNICO JEFE AI. DIVISIÓN JEFE AI. SECCIÓN JEFE AI. UNIDAD DESCONCENTRADA JEFE DE SECCIÓN JEFE DIVISIÓN JEFE SECCIÓN BECAS JEFE SECCIÓN PRODUCCIÓN JEFE SECCIÓN REDACCIÓN JEFE SECCIÓN TÉCNICA JEFE UNIDAD DESCONCENTRADA MEDICO MEDICO M/T NUTRICIONISTA ODONTÓLOGO PROGRAMADOR COMPUTACIÓN I REGENTE FARMACÉUTICO RELACIONADOR PUBLICO RESPONSABLE UDI SUP. ARCHIVO Y KARDEX SUP. BIBLIOTECA ÁREA DE SALUD SUP. BIBLIOTECA ÁREA ESPECIFICA SUP. BIBLIOTECA REA TÉCNICA SUP. CONTABLE SUP. DESARROLLO ORG. SUP. EQUIPO Y MAQUINARIA SUP. IICA SUP. IMPUESTOS SUP. LIQUIDACIONES SUP. REMUNERACIONES TEC. AD DOCUMENTARIA ITEC. JURÍDICO TRABAJADORA SOCIAL

	<p> OP. COMPUTACIÓN I  OP. DE MULTICOPIDORAOP. DE  TELEVISIÓN PLOMERO  PRENSISTA PROCURADORA  PRODUCTOR REDACTOR  PRODUCTOR COMPUTACIÓN  RADIÓLOGO  REACTIVEROREDACTOR  REDACTOR REPORTERO REDACTOR  REPORTERO IRESPONSABLE 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. INVENTARIOSSUP. SEGURIDAD  SUP. SERVICIOS GENERALESTEC. AD.  DOCUMENTARIO TEC. AD.  DOCUMENTARIO I TEC DE  ADQUISICIONES  TEC COMPUTACIÓNTEC. ELÉCTRICO  TEC. ELECTRÓNICOTEC. ESCALAFÓN  TEC. ESCALAFÓN I TEC. DE  IMPRESA  TEC. DE INVESTIGACIÓN TEC. DE  INVESTIGACIÓN I TEC. DE  INVESTIGACIÓN IITEC. DE  LABORATORIO TEC. LIQUIDADOR  TEC. PERSONAL TEC. PLANIFICACIÓN  TEC. PRESUPUESTO  TEC. PROGRAMACIÓNTEC. REGISTRO  TEC. REGISTRO I TEC. REGISTRO II  TEC. TELEVISIÓNTEC. TESORO  TRANSCRIPTOR VIDEOTECARIO </p>	
--	--	--

Total 188 cargos

**Fuente:** Recursos Humanos UMSA, 2019

## 25 ESTUDIOS PREVIOS DEL OBJETO DE ESTUDIO

**“Clima organizacional y su influencia en actitudes en empresas deservicio de comida rápida, caso: Empresa Wistupiku, La Paz.”**

Investigar sobre el clima organizacional, como un factor que afecta al rendimiento de las personas, es un trabajo científico muy importante, especialmente al tratarse de la identificación de causas que proporcionan efectos negativos. Para tal efecto se toman en cuenta distintas dimensiones

**“El clima organizacional y su efecto en las actitudes hacia la investigación científica de los estudiantes de la CADE”**

La presente tesis aborda el tema de las actitudes del estudiante hacia la investigación científica y como estas se ven influenciadas por el clima organizacional de la Carrera de Administración de Empresas (CADE), entendiéndose a ello como el entorno donde el estudiante interactúa para desarrollar sus capacidades investigativas. El problema nace del análisis de la misión de la CADE donde esta se propone “formar profesionales investigadores”, ante lo cual en el planteamiento del problema se presentan investigaciones previas realizadas en la Carrera que evidencian actitudes negativas de los estudiantes hacia la investigación científica.

## 26 DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA

En un diagnostico preliminar podemos afirmar que existen estos problemas: Se evidencian las siguientes causas para delimitar el problema; **Frustración.-** Imposibilidad de satisfacer una necesidad o un deseo.

**Agresividad.-** Tendencia a atacar o a actuar de modo agresivo.

**Conducta irracional.-** La conducta irracional es cuando la misma no posee previamente un acto racional, no existe un uso de la razón.

**Justificación.-** Conjunto de palabras con las que se justifica una cosa o que justifican a una persona.

**Resistencia.-** Actitud de la persona que resiste algo o se resiste a ello.

**Regresión.-** Retroceso en el transcurso de un proceso o acción.

Causas que originan un desfavorable clima organizacional en los funcionarios administrativos de 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 varía cuando la otra varía (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)

La presente investigación será correlacional, ya que se medirá la relación entre la variable dependiente (desempeño) y la variable independiente (liderazgo directivo) utilizando como método las encuestas a través de la

técnica de las entrevistas a los sujetos de investigación como ser el personal directivo, funcionarios administrativos y personal encargado de la evaluación del desempeño en el departamento de Recursos Humanos, para ver los efectos que tiene el liderazgo directivo sobre el desempeño de los funcionarios administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés.

El enfoque de la investigación será mixto ya que éste representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010, pág. 546)

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 9 muestra algunas características del enfoque mixto.

**Ilustración 10:** Enfoque mixto

<b>CUALITATIVA O INDUCTIVA</b>	<b>CUANTITATIVA O DEDUCTIVA</b>	<b>MIXTA O COMBINACION</b>
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 administrativos<sup>1</sup>.
- ✓ Personal de la División de Desarrollo - Recursos Humanos de la Universidad Mayor de San Andrés<sup>2</sup>.

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

**Fuente:** (Tesoro Universitario, DIPGIS, 2018)

---

<sup>1</sup> **Funcionarios Administrativos:** Sólo se tomará a los de planta (ítem) por que tienen contrato de trabajo indefinido.

<sup>2</sup> **Personal de la División de Desarrollo – Recursos Humanos:** Sólo se tomará a los encargados de la evaluación del desempeño.

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

<b>Facultad</b>	<b>Cantidadde Personas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Nivel</b>
<b>Facultad de Agronomía</b>	58	4%	A,B,C
<b>Facultad de Arquitectura, Artes,Diseño y Urbanismo</b>	44	3%	A,B,C
<b>Facultad de Ciencias Económicas y Financieras</b>	68	5%	A,B,C
<b>Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas</b>	64	4%	A,B,C
<b>Facultad de Ciencias Geológicas</b>	33	2%	A,B,C
<b>Facultad de Ciencias Puras yNaturales</b>	130	9%	A,B,C
<b>Facultad de Ciencias Sociales</b>	47	3%	A,B,C
<b>Facultad de Derecho y Ciencias Políticas</b>	44	3%	A,B,C
<b>Facultad de Humanidades y Cienciasde la Educación</b>	46	3%	A,B,C
<b>Facultad de Ingeniería</b>	119	8%	A,B,C
<b>Facultad de Medicina</b>	124	9%	A,B,C
<b>Facultad de Odontología</b>	33	2%	A,B,C
<b>Facultad de Tecnología</b>	63	4%	A,B,C
<b>Administración Central</b>	573	40%	A,B,C
<b>TOTAL</b>	1446	100%	

**Fuente:** Tesoro Universitario, 2018

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

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

**Fuente:** Tesoro Universitario, 2018

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

**Tabla 7:** Universo o Población de Estudio General

<b>Población de Estudio</b>	
<b>Personal Directivo</b>	<b>167</b>
<b>Funcionarios Administrativos</b>	<b>1446</b>
<b>Personal de Recursos Humanos</b>	<b>8</b>
<b>Población de estudio Total</b>	<b>1621</b>

**Fuente:** Tesoro Universitario, 2018

### **3.3. DISEÑO Y DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Se realizará un muestreo probabilístico aleatorio simple estratificado<sup>3</sup> 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 intencional<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> **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)

**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.

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

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:**

---

<sup>4</sup> **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=184 personas.

p = 0,5      q = 0,5

e = 5%=0,05

Z = 95%=0,95

De donde tenemos:

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

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

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:**

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

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

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

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

**Fuente:** Elaboración propia

- **Muestreo determinístico intencional para el personal de Recursos Humanos**

Se eligió a las siguientes personas por el grado de jerarquía, antigüedad y por el puesto que

tienen en la división de desarrollo de Recursos Humanos.

**Tabla 11:** Tamaño de la muestra personal División de Desarrollo de Recursos Humanos

<b>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>DIVISION DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS</b>		<b>NIVEL</b>
<b>Lic. Nuñez Flores Eva</b>	JEFE DE DIVISION	C
<b>Lic. Ramirez Molina Jose Luis</b>	Analista	C
<b>Lic. Asillanes Padilla Adela</b>	Técnico de personal	B

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla 12 se muestra el total del tamaño de la muestra.

**Tabla 12:** Total tamaño de la muestra

<b>Población de Estudio</b>	<b>Tamaño de la Muestra</b>
<b>Personal Directivo</b>	<b>125</b>
<b>Funcionarios Administrativos</b>	<b>304</b>
<b>Personal de Recursos Humanos</b>	<b>3</b>
<b>Total</b>	<b>432</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### **3.4. SELECCION DE METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACION**

En la tabla 13 se muestra los métodos y técnicas a emplearse en la investigación:

**Tabla 13:** Métodos y Técnicas de Investigación

<b>Método</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Sujeto</b>
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 noestructuradas con preguntas abiertas y 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.

### **PROCESAMIENTO DE DATOS**

La investigación será cuantitativa:

- **Cuantitativa:**

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 VALIDACION DE LA INVESTIGACION

En el presente capítulo se realizó el análisis y revisión de los datos recopilados a través de los instrumentos aplicados al personal administrativo y directivo de la Universidad Mayor de San Andrés, para determinar el clima organizacional y sus efectos en la satisfacción laboral de la Facultad de Tecnología, así también se realizó el análisis de las encuestas y entrevistas.

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 DATOS GENERALES

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

#### 4.1.1. Genero

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

**Tabla 14:** Género (personal directivo y administrativo)

PERSONAL DIRECTIVO			PERSONAL ADMINISTRATIVO		
<b>HOMBRE</b>	96	77%	<b>HOMBRE</b>	119	39%
<b>MUJER</b>	29	23%	<b>MUJER</b>	185	61%
<b>TOTAL</b>	125	100%	<b>TOTAL</b>	304	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

Se identificó que la participación de hombres es mayor en relación al de las mujeres en los niveles directivos. Lo contrario sucede en el personal administrativo, donde la participación de mujeres es mayor al de los hombres.

#### 4.1.2. Edad

En la siguiente tabla se describe la edad:

**Tabla 15:** Edad (personal directivo y administrativo)

PERSONAL DIRECTIVO			
<b>1</b>	Menos de 25 años	0	0%

2	De 26 a 30 años	0	0%
3	De 31 a 35 años	0	0%
4	De 36 a 40 años	1	1%
5	De 41 a 45 años	8	4%
6	De 46 a 50 años	9	6%
7	De 51 a 55 años	28	22%
8	De 56 a 60 años	42	35%
9	Más de 60 años	37	32%
<b>TOTAL</b>		125	100%
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>			
1	Menos de 25 años	12	4%
2	De 26 a 30 años	44	14%
3	De 31 a 35 años	57	19%
4	De 36 a 40 años	44	14%
5	De 41 a 45 años	36	12%
6	De 46 a 50 años	38	13%
7	De 51 a 55 años	37	12%
8	De 56 a 60 años	25	8%
9	Más de 60 años	11	4%
<b>TOTAL</b>		304	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

El personal directivo cuenta con un promedio de edad entre 56 a 60 años y en el personal administrativo de 31 a 35 años.

#### 4.1.3. Estado Civil

Los resultados se muestran de la siguiente manera:

**Tabla 16:** Estado Civil (personal directivo y administrativo)

<b>PERSONAL DIRECTIVO</b>			
1	Soltero(a)	1	1%
2	Casado(a)	89	92%
3	Divorciado(a)	7	7%
4	Viudo(a)	0	0%
<b>TOTAL</b>		97	100%
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>			
1	Soltero(a)	96	32%
2	Casado(a)	161	53%
3	Divorciado(a)	37	11%
4	Viudo(a)	10	4%
<b>TOTAL</b>		304	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

De acuerdo a la información obtenida, dentro del personal directivo y administrativo se

encuentra una mayor parte de personas casadas.

#### 4.1.4. Antigüedad

A continuación se muestran los siguientes resultados:

**Tabla 17:** Antigüedad (personal directivo y administrativo)

PERSONAL DIRECTIVO			
1	De 0 a 5 años	0	0%
2	De 6 a 10 años	4	3%
3	De 11 a 15 años	6	4%
4	De 16 a 20 años	25	19%
5	De 21 a 25 años	22	18%
6	De 26 a 30 años	37	31%
7	Más de 30 años	31	25%
<b>TOTAL</b>		125	100%
PERSONAL ADMINISTRATIVO			
1	De 0 a 5 años	91	29%
2	De 6 a 10 años	42	14%
3	De 11 a 15 años	38	13%
4	De 16 a 20 años	41	13%
5	De 21 a 25 años	32	11%
6	De 26 a 30 años	31	10%
7	Más de 30 años	29	10%
<b>TOTAL</b>		304	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

La antigüedad del personal directivo se encuentra en mayor proporción entre los rangos de 26 a 30 años, para el personal administrativo este rango se encuentra entre los 0 a 5 años.

#### 4.1.5. Cargo

Los resultados se muestran de la siguiente manera:

**Tabla 18:** Cargo (personal directivo y administrativo)

PERSONAL DIRECTIVO			
1	Decano	10	10%
2	Vicedecano	13	6%
3	Directores de Carrera	55	43%
4	Directores de Institutos Postgrados	19	17%
5	Jefes de Unidades DesconcentradasFacultades	13	9%
6	Directora Administrativa Financiera	1	1%
7	Jefes de Departamentos	9	9%
8	Jefes de Divisiones	5	5%
<b>TOTAL</b>		125	100%
PERSONAL ADMINISTRATIVO			

1	Abogado	6	2%
2	Administrador	4	1%
3	Administrador Contable	1	0%
4	Administrador de Red	2	1%
6	Almacenero	1	0%
7	Analista	10	3%
8	Analista de Sistemas	1	0%
9	Apoyo Administrativo	1	0%
10	Archivo Contable	1	0%
11	Asistente	2	1%
12	Asistente Académico Administrativo	1	0%
13	Asistente Administrativo	2	1%
14	Asistente Contable	2	1%
16	Asistente de Investigación	1	0%
17	Auditor	2	1%
18	Auxiliar de Oficina	34	11%
19	Auxiliar	3	1%
20	Auxiliar Contable	16	5%
21	Auxiliar de Archivo	1	0%
22	Auxiliar de Biblioteca	1	0%
25	Auxiliar Informático	2	1%
26	Auxiliar Post Grado	1	0%
27	Ayudante Contable	5	2%

28	Ayudante de Auditoria	1	0%
29	Ayudante Planificador	1	0%
30	Bibliotecario	5	2%
33	Cajero	3	1%
34	Cocinera	1	0%
35	Contador	7	2%
37	Cotizador	2	1%
38	Encargado de Biblioteca	2	1%
39	Encargado de Ingresos	1	0%
40	Encargado de Kardex	1	0%
41	Gestor	1	0%
42	Inventariador	5	2%
43	Kardixta	2	1%
44	Kardixta Académico	5	2%
45	Laboratorista	1	0%
46	Mayordomo	1	0%
47	Oficinista	17	6%
48	Operador de Computación	2	1%
50	Operador	1	0%
52	Portero	23	7%
53	Portero Mensajero	17	6%
54	Procuradora	1	0%
55	Prog. Computación	5	1%
57	Responsable de Kardex	1	0%
58	Responsable U.D.I	1	0%
59	Secretaria	76	25%
60	Secretaria Auxiliar	1	0%
62	Secretaria Decanato	4	1%
63	Secretaria Ejecutiva	3	1%

64	Secretaria HCC	1	0%
65	Secretaria Postgrado	1	0%
66	Supervisor Contable	1	0%
67	Supervisor de Desarrollo	1	0%
68	Técnico Registro	7	2%
69	Técnico	1	0%
71	Técnico Operador de Sistemas	1	0%
<b>TOTAL</b>		304	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

Dentro del personal directivo, la mayor parte de los encuestados sondirectores de carrera y para el personal administrativo son secretarias.

#### **4.2. CRUCE DE DATOS GENERALES, CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL: COMUNICACIÓN, COLABORACION, CONFIANZA Y COMPROMISO**

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

##### **4.2.1. Análisis según el Género**

**Tabla 19: Cruce de variables según el género**

VARIABLE	PERSONAL DIRECTIVO		PERSONAL ADMINISTRATIVO	
	HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER
COMUNICACIÓN	36%	33%	21%	30%
COLABORACIÓN	28%	26%	28%	23%
CONFIANZA	19%	23%	24%	27%
COMPROMISO	17%	18%	27%	20%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

Para el personal directivo según la tabla 19, tanto para los hombres como las mujeres nos indica que la variable comunicación es considerada de mayor relevancia para un óptimo clima organizacional, pero esta es deficiente al momento de ponerla en práctica.

Mientras tanto para el personal administrativo los hombres consideran la variable

colaboración; y para las mujeres la variable confianza es de mayor relevancia en cuanto a un mejor clima laboral.

### 4.3. ANALISIS DE VARIABLES POR FACULTADES Y ADMINISTRACION CENTRAL

Las siguientes tablas muestran los resultados que se obtuvieron en todas las facultades y la administración central de la Universidad Mayor de San Andrés en relación a los estilos, teorías y factores del liderazgo directivo.

#### 4.3.1. Facultad de Agronomía

A continuación se muestra los resultados de la investigación con las variables:

**Tabla 20:** Facultad de agronomía y las variables del clima laboral

VARIABLE	PERSONAL DIRECTIVO	PERSONAL ADMINISTRATIVO
COMUNICACIÓN	22%	30%
COLABORACIÓN	18%	19%
CONFIANZA	24%	21%
COMPROMISO	36%	27%
TOTAL	100%	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

En la tabla 20 se denota que en la facultad de agronomía un 36% del personal directivo considera que tiene algún compromiso con la carrera, además de existir un 30% en el personal administrativo que cree firmemente en tener una buena comunicación con la organización favorece más a tener un mejor clima laboral.

En un menor porcentaje se encuentra la variable colaboración la cual esta con un 18% para el personal directivo, para el personal administrativo la variable colaboración es baja y la sitúa con un 18%.

Con esta información se observa que si bien existe compromiso y comunicación dentro de esta facultad, la falta de colaboración entre el personal administrativo aun es una variable que obstruye a que exista un buen clima organizacional.

### 4.3.2. Facultad de Arquitectura, Artes, Diseño y Urbanismo

A continuación se muestra los resultados de la investigación con las variables:

**Tabla 21:** Facultad de Arquitectura y las variables del clima laboral

VARIABLE	PERSONAL DIRECTIVO	PERSONAL ADMINISTRATIVO
COMUNICACION	28%	22%
COLABORACION	26%	29%
CONFIANZA	25%	25%
COMPROMISO	21%	24%
TOTAL	100%	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

Para la tabla 21 se denota que en la facultad de arquitectura un 28% del personal directivo considera que la variable comunicación es la más fuerte dentro de la facultad, además de existir un 29% por parte del personal administrativo que cree firmemente que la colaboración dentro de su área de trabajo es fuerte.

Por otra parte el personal directivo sitúa al compromiso como la variable más débil con un 21% ellos indican que muchos de sus empleados no tiene ese compromiso con su trabajo, mientras que para el personal administrativo la comunicación entre sus colaboradores es la variable más débil con un 22%, no obstante no la comunicación entre ellos si no con sus superiores como serque los jefes sienten más simpatía al hablar con algunos que con otros.

Con la información recolectada se pudo constatar que en esta facultad sibien los directivos creen que existe un mejor comunicación no es percibida así por parte del personal administrativo.

### 4.3.3. Facultad de Ciencias Económicas y Financieras

A continuación se muestra los resultados de la investigación con las variables:

**Tabla 22:** Facultad de Ciencias económicas y financieras y las variables del clima laboral

VARIABLE	PERSONAL DIRECTIVO	PERSONAL ADMINISTRATIVO
COMUNICACIÓN	26%	24%
COLABORACIÓN	25%	27%
CONFIANZA	25%	26%
COMPROMISO	24%	23%
TOTAL	100%	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

En cuanto a la tabla 22 se denota que en la facultad de Ciencias Económicas y Financieras un 29% del personal directivo considera que la variable comunicación es fuerte, además de existir un 27% en el personal administrativo que indica que la colaboración dentro de esta facultad es la más fuerte.

En otro sentido la variable compromiso tanto para el personal directivo como para el administrativo si bien es un poco más baja para ambos esto no significa que no haya compromiso por parte de ellos, sino que aún no se sienten parte de esta facultad.

#### 4.3.4. Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas

A continuación se muestra los resultados de la investigación con las variables:

**Tabla 23:** Facultad de Farmacéuticas y las variables del clima laboral

VARIABLE	PERSONAL DIRECTIVO	PERSONAL ADMINISTRATIVO
COMUNICACIÓN	27%	24%
COLABORACIÓN	22%	25%
CONFIANZA	23%	29%
COMPROMISO	28%	22%
TOTAL	100%	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

En la tabla 23 se denota que en la facultad de ciencias farmacéuticas y bioquímica un 28% del personal directivo considera que el compromiso con la facultad es alto, además de existir

un 29% en el personal administrativo que cree firmemente que la confianza por parte de ellos con la organización es alta.

Dentro de esta tabla podemos observar que la variable más baja es la colaboración con un 22% para el personal directivo, mientras que para el personal administrativo la variable compromiso es baja con un 22%.

Se puede observar que mientras el personal directivo cree que existe un alto compromiso por parte de los administrativos esto no es así, muchos de ellos nos indican que no se sienten comprometidos no con la organizaciones si no con sus compañeros de trabajo. Lo cual perjudica al clima laboral.

#### 4.3.5. Facultad de Ciencias Geológicas

A continuación se muestra los resultados de la investigación con las variables:

**Tabla 24:** Facultad de Ciencias geológicas y las variables del clima laboral

VARIABLE	PERSONAL DIRECTIVO	PERSONAL ADMINISTRATIVO
COMUNICACIÓN	26%	28%
COLABORACIÓN	28%	25%
CONFIANZA	21%	22%
COMPROMISO	25%	25%
TOTAL	100%	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

En la tabla 24 se observa que en la facultad de ciencias geológicas un 28% del personal directivo considera que tiene la colaboración como una de las variables más alta variable, además de existir un 29% en el personal administrativo que cree la comunicación dentro de su área de trabajo es buena.

Con un menor porcentaje por parte del personal directivo se encuentra la confianza con un 21% y para el personal administrativo la variable confianza con un 22% es la más débil.

Un hallazgo interesante es que tanto para el personal directivo como el administrativo la variable compromiso es la que mejor ha sido trabajada por parte de ambos.

#### 4.3.6. Facultad de Ciencias Puras y Naturales

A continuación se muestra los resultados de la investigación con las variables:

**Tabla 25:** Facultad de Ciencias Puras y las variables del clima laboral

VARIABLE	PERSONAL DIRECTIVO	PERSONAL ADMINISTRATIVO
COMUNICACIÓN	23%	21%
COLABORACIÓN	24%	26%
CONFIANZA	26%	25%
COMPROMISO	27%	28%
TOTAL	100%	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

En la tabla 25 se observa que en la facultad de ciencias puras y naturales un 27% del personal directivo considera que la variable compromiso es la que se encuentra mejor, además de existir un 28% en el personal administrativo que considera que la variable compromiso es la que mejor ha sido trabajada.

En un menor porcentaje se encuentra la variable colaboración la cual está con un 23% para el personal directivo, para el personal administrativo la variable comunicación es baja y la sitúa con un 21%.

Podemos observar que si bien existe un alto compromiso para los directivos como los administrativos, la variable comunicación aún se la debe de trabajar.

#### 4.3.7. Facultad de Ciencias Sociales

A continuación se muestra los resultados de la investigación con las variables:

**Tabla 26:** Facultad de Ciencias sociales y las variables del clima laboral

VARIABLE	PERSONAL DIRECTIVO	PERSONAL ADMINISTRATIVO
COMUNICACIÓN	27%	28%
COLABORACIÓN	24%	26%
CONFIANZA	25%	23%
COMPROMISO	24%	25%
TOTAL	100%	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

En la tabla 26 se observa que tanto para el personal directivo como para el administrativo la variable comunicación es la mejor trabajada.

Por otra parte el personal directivo sitúa al compromiso como la variable más débil con un 24%, mientras que para el personal administrativo la confianza entre sus colaboradores es la variable más débil con un 23%,

#### 4.3.8. Facultad de Derecho y Ciencias Políticas

A continuación se muestra los resultados de la investigación con las variables:

**Tabla 27:** Facultad de Derecho y las variables del clima laboral

VARIABLE	PERSONAL DIRECTIVO	PERSONAL ADMINISTRATIVO
COMUNICACIÓN	26%	24%
COLABORACIÓN	29%	29%
CONFIANZA	25%	22%
COMPROMISO	20%	25%
TOTAL	100%	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

En la tabla 27 para la facultad de derecho y ciencias políticas la variable colaboración tanto para el personal directivo como para el administrativo, ellos nos indican que en su lugar de trabajo es agradable trabajar día a día y que se ayudan mutuamente.

La variable compromiso para el personal directivo con un 20% nos muestra que aun hay

algunos funcionarios que aún no se sienten comprometidos con el lugar de trabajo, para el personal administrativo si bien la variable colaboración es alta no implica que la variable confianza con un 22% exista un confianza ciega entre sus funcionarios. .

#### 4.3.9. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación

A continuación se muestra los resultados de la investigación con las variables:

**Tabla 28:** Facultad de Humanidades y las variables del clima laboral

VARIABLE	PERSONAL DIRECTIVO	PERSONAL ADMINISTRATIVO
COMUNICACIÓN	29%	25%
COLABORACIÓN	24%	27%
CONFIANZA	25%	26%
COMPROMISO	22%	22%
TOTAL	100%	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

En la tabla 28 se denota que en la facultad de humanidades y ciencias de la educación un 29% del personal directivo considera que dentro de su facultad la variable comunicación es alta, además de existir un 27% en el personal administrativo que opina que la variable colaboración es lo esperado entre sus integrantes en las diferentes áreas.

Tanto para el personal directivo como ´para el administrativo coinciden en que la variable compromiso en un 22% para ambos es baja, muchos de sus colaboradores no se sienten identificados y comprometidos con su área de trabajo, en algunos casos en la misma área de Kardex como nos indicó uno de los encuestados.

#### 4.3.10. Facultad de Ingeniería

A continuación se muestra los resultados de la investigación con las variables:

**Tabla 29:** Facultad de Ingeniería y las variables del clima laboral

VARIABLE	PERSONAL DIRECTIVO	PERSONAL ADMINISTRATIVO
COMUNICACIÓN	22%	23%
COLABORACIÓN	29%	26%
CONFIANZA	25%	25%
COMPROMISO	24%	26%
TOTAL	100%	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

En la tabla 29 la variable de la colaboración con un 22% por parte del personal directivo, considera que dentro de sus funcionarios esta es una variable que se observa, mientras que para el personal administrativo la colaboración con un 26% considerar que existe muestra de colaboración entre compañeros en las diferentes áreas.

En cambio el lado negativo nos muestra tanto para el personal directivo como administrativo la comunicación se puede mejorar entre el directivo y sus dependientes, así mismo la comunicación entre sus compañeros de trabajo.

#### 4.3.11. Facultad de Medicina

A continuación se muestra los resultados de la investigación con las variables:

**Tabla 30:** Facultad de Medicina y las variables del clima laboral

VARIABLE	PERSONAL DIRECTIVO	PERSONAL ADMINISTRATIVO
COMUNICACIÓN	26%	28%
COLABORACIÓN	24%	26%
CONFIANZA	24%	25%
COMPROMISO	27%	21%
TOTAL	100%	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

En la tabla 30 se denota que en la facultad de medicina un 27% del personal directivo considera que la variable compromiso en su área de trabajo es buena, además de existir un

28% en el personal administrativo que cree que la variable comunicación se encuentra bien por parte de sus jefes y de los funcionarios en sus diferentes áreas de trabajo.

Si bien para el personal directivos estos nos comentan que trabajar en su diferentes áreas es satisfactorio, en el personal administrativo nos indican que la variable compromiso debe ser mejor trabajada, ya que para ellos es un punto débil y por eso se sitúa con un 21%.

#### 4.3.12. Facultad de Odontología

A continuación se muestra los resultados de la investigación con las variables:

**Tabla 31:** Facultad de Odontología y las variables del clima laboral

VARIABLE	PERSONAL DIRECTIVO	PERSONAL ADMINISTRATIVO
COMUNICACIÓN	24%	25%
COLABORACIÓN	22%	23%
CONFIANZA	26%	23%
COMPROMISO	28%	29%
TOTAL	100%	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

En la tabla 31 se observa que en la facultad de odontología un 28% del personal directivo considera que dentro de su área de trabajo existe un gran compromiso, además de existir un 29% en el personal administrativo que opina que el compromiso es una de sus mejores cualidades.

Pero tanto como el personal directivo como para el administrativo coinciden que la variable colaboración se puede mejorar ya que algunos de los funcionarios les falta mejorar esta habilidad con sus compañeros.

#### 4.3.13. Facultad de Tecnología

A continuación, se muestra los resultados de la investigación con las variables:

**Tabla 32:** Facultad de Tecnología y las variables del clima laboral

VARIABLE	PERSONAL DIRECTIVO	PERSONAL ADMINISTRATIVO
COMUNICACIÓN	28%	25%
COLABORACIÓN	26%	29%
CONFIANZA	25%	22%
COMPROMISO	21%	24%
TOTAL	100%	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

En la tabla 32 se observa que en la facultad de tecnología un 28% del personal directivo considera que la variable comunicación es la mejor trabajada, además de existir un 29% en el personal administrativo que considera que la variable colaboración es la que mejor se encuentra dentro de esta facultad.

Para la variable compromiso con un 21% el personal directivo, uno de los directores encuestados nos indica que siempre va a existir personas que tardan en sentirse parte de una organización en este caso de la facultad y de sus diferentes carreras. Mientras tanto el personal administrativo nos indicaba que la falta de confianza con un 22% es un problema en algunos de sus funcionarios.

#### 4.3.14. Administración Central

A continuación se muestra los resultados de la investigación con las variables:

**Tabla 33:** Administración central y las variables del clima laboral

VARIABLE	PERSONAL DIRECTIVO	PERSONAL ADMINISTRATIVO
COMUNICACIÓN	22%	25%
COLABORACIÓN	26%	25%
CONFIANZA	23%	24%
COMPROMISO	29%	26%
TOTAL	100%	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

Para la tabla 33 se obtuvo la información que en la administración central un 29% del personal directivo considera que la variable más fuerte en su facultad es el compromiso en todas sus diferentes áreas, además de existir un 26% en el personal administrativo que opina de igual manera.

Los directivos ven que aún existe un baja en la variable de comunicación ya que es algo por mejorar, en el personal administrativo la variable confianza con un 24% en cuanto desarrollan sus diferentes tareas, no sienten esa confianza de estar realizando el trabajo que deben realizar.

#### **4.4. RELACION DE LA SATISFACCION LABORAL CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Mediante la investigación que se llevó a cabo dentro de la Universidad Mayor de San Andrés a sus 13 facultades y la administración central, a través de la pregunta si el clima laboral influye en la satisfacción laboral, la respuesta por parte del personal administrativo es que esta si influye en un 100%; ellos nos comentan que existe ciertas barreras con sus compañeros de trabajo y también con los directivos que no les dejan desempeñar sus funciones como ellos quisieran y esto hace que su grado de satisfacción no sea el que ellos desean.

Mientras que para el personal directivo ellos nos indican que hacen lo posible para mejorar la satisfacción laboral de los funcionarios administrativos, en una conversación que se tuvo con alguno de los directores de carrera estos nos comentaron que tratan de ser flexibles y siempre están abiertos a los cambios, que incluso tratan de mejorar su estilo de liderazgo ya que asisten a un curso de liderazgo que se lleva a cabo dentro de la universidad en gestiones pasadas.

#### **4.5. COMPARACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR FACULTADES**

Se observó durante la investigación que cada facultad tiene una percepción diferente en las variables para algunos es mayor relevante unas que otras a continuación se muestran los resultados

**Tabla 34:** Comparación por facultades

FACULTAD	VARIABLE			
	COMUNICACION	COLABORACION	CONFIANZA	COMPROMISO
Agronomía				
Arquitectura				
Artes y diseño				
Ciencias Económicas y Financieras				
Ciencias farmacéuticas y bioquímicas				
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

En la siguiente tabla se puede observar que las dos variables de mayor importancia para las diferentes facultades son: la comunicación y el compromiso. Lo cual nos lleva a la conclusión que para un mejor clima organizacional estas dos variables son de mayor importancia.

Lo cual nos muestra que la comunicación es de suma importancia ya sea de arriba abajo, de derecha a izquierda entre los jefes y sus funcionarios, tanto así que los mismo funcionarios deben establecer canales de comunicación limpios y no generar los rumores que vayan en contra de la organización.

De tal manera que el compromiso con la organización en este caso con sus facultades es de gran importancia ya que al no sentirse parte de este equipo de trabajo puede traer

consecuencias negativas para la facultad y con los diferentes funcionarios.

Si bien la colaboración entre los diferentes funcionarios administrativos es importante al momento de realizar una tareas, muchos de ellos la dejan de lado, la colaboración entre directivos y funcionarios no es la adecuada lo cuales punto débil para la gran, mayoría de las facultades.

Para finalizar puede decirse que no se trabaja en un ambiente de confianza plena entre los directivos y los administrativos.

#### 4.6. ANALISIS DE CORRELACION Y DEMOSTRACION DE HIPOTESIS

Para correlacionar las sub variables se tomaron los resultados de la comunicación, colaboración, confianza y compromiso desde la perspectiva del personal directivo y administrativo.

**Tabla 35:** Correlación de las variables personal directivo

CORRELACIONES		GRADO DE CORRELACION "PERSONAL DIRECTIVO"		INTERPRETACIÓN
Rho de Spearman	<b>COMUNICACIÓN</b>			
	La variable comunicación tiene relación con el clima organizacional	Coefficiente de correlación	0,839	Correlación positiva alta
		Sig. (bilateral)	0,000	
	<b>COLABORACION</b>			
	La variable colaboración tiene relación con el clima organizacional	Coefficiente de correlación	0,712	Correlación positiva alta
		Sig. (bilateral)	0,000	
	<b>CONFIANZA</b>			
	La variable confianza tiene relación con el clima organizacional	Coefficiente de correlación	0,038	Correlación positiva muy baja
		Sig. (bilateral)	0,812	
	<b>COMPROMISO</b>			
	La variable compromiso tiene relación con el clima organizacional	Coefficiente de correlación	0,618	Correlación positiva moderada
		Sig. (bilateral)	0,000	

Fuente: Elaboración Propia

❖ En cuanto a la comunicación, la correlación es positiva alta (0,839). Además el nivel

de significancia es de 0,000 menor que 0,050 esto indica que existe relación.

- ❖ La correlación de la colaboración es positiva alta (0,712). Además el nivel de significancia es de 0,000 menor que 0,050, lo cual indica que existe una relación.
- ❖ La confianza tiene una correlación positiva muy baja (0,038). El nivel de significancia es de 0,812 mayor que 0,050 lo cual indica que no existe una relación.
- ❖ Según la correlación el compromiso es positiva moderada (0,618). El nivel de significancia es de 0,000 menor que 0,050, esto significa que existe una relación.

Por lo tanto, se pudo verificar que la mayoría de las variables del clima organizacional, están relacionados la satisfacción laboral en la Universidad Mayor de San Andrés.

A continuación la correlación del personal administrativo.

**Tabla 36:** Correlación de las variables personal directivo

CORRELACIONES		GRADO DE CORRELACION “PERSONAL ADMINISTRATIVO”		INTERPRETACIÓN
<b>Rho de Spearman</b>	<b>COMUNICACIÓN</b>			
	La variable confianza tiene relación con el clima organizacional	Coeficiente de correlación	0,566	Correlación positiva moderada
		Sig. (bilateral)	0,000	
	<b>COLABORACION</b>			
	La variable colaboración tiene relación con el clima organizacional	Coeficiente de correlación	0,481	Correlación positiva moderada
		Sig. (bilateral)	0,000	

CONFIANZA				
El liderazgo directivo tiene relación con el estilo	Coefficiente de correlación		0,405	Correlación positiva moderada
	Sig. (bilateral)		0,000	
COMPROMISO				
La variable compromiso tiene relación con el clima organizacional	Coefficiente de correlación		0,376	Correlación positiva baja
	Sig. (bilateral)		0,000	

**Fuente:** Elaboración Propia

- ❖ Para la comunicación la correlación es positiva moderada (0,566). En cuanto el nivel de significancia es de 0,000 menor a 0,050, esto significa que existe una relación.
- ❖ La colaboración es positiva moderada (0,481). Además el nivel de significancia es de 0,000 menor que 0,050, esto indica que existe relación.
- ❖ La correlación de la confianza es positiva moderada (0,405). Además el nivel de significancia es de 0,000 menor que 0,050, lo cual indica que existe una relación.
- ❖ El compromiso tiene una correlación positiva baja (0,376). Además el nivel de significancia es de 0,000 menor que 0,050, lo cual significa que existe una relación.

Y para finalizar la correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral a continuación.

**Tabla 37:** Correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (Personal Administrativo)

CORRELACIONES		GRADO DE CORRELACION “PERSONAL ADMINISTRATIVO”		INTERPRETACIÓN	
Rho de Spearman	COMUNICACIÓN				
	La comunicación tiene relación con la satisfacción laboral	Coefficiente de correlación		0,584	Correlación positiva moderada
		Sig. (bilateral)		0,000	
	COLABORACION				

	La colaboración tiene relación con la satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	0,678	Correlación positiva moderada
		Sig. (bilateral)	0,000	
<b>CONFIANZA</b>				
	La confianza tiene relación con la satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	0,624	Correlación positiva moderada
		Sig. (bilateral)	0,000	
<b>COMPROMISO</b>				
	El compromiso tiene relación con la satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	0,429	Correlación positiva moderada
		Sig. (bilateral)	0,000	

**Fuente:** Elaboración Propia

En la tabla anterior se observa las correlaciones entre las sub variables comunicación, colaboración, confianza y compromiso con la satisfacción laboral del personal administrativo.

A continuación se interpreta dichas correlaciones de acuerdo al balero de estimación de las correlaciones de Spearman:

- ❖ En cuanto a la comunicación, la correlación es positiva moderada (0,584). Además el nivel de significancia es de 0,000 menor que 0,050 esto indica que existe relación.
- ❖ Para la colaboración la correlación es positiva moderada (0,678). En cuanto el nivel de significancia es de 0,000 menor a 0,050, esto significa que existe una relación.
- ❖ La confianza es positiva moderada (0,624). Además, el nivel de significancia es de 0,000 menor que 0,050, lo cual indica que existe una relación.
- ❖ El compromiso es positiva moderada (0,429). El nivel de significancia es de 0,000 menor que 0,050, esto significa que existe una relación.

#### 4.7. PRUEBA DE HIPOTESIS

A continuación, se realiza la prueba de hipótesis:

**Tabla 38:** Correlación y Prueba de Hipótesis  
Correlaciones

			Clima organizacional	Satisfacción Laboral
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Clima organizacional</b>	Coefficiente de correlación	1,000	0,959
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	304	304
	<b>Satisfacción laboral</b>	Coefficiente 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 si mejora el clima organizacional, también mejorara la satisfacción laboral. También se observó que el nivel de significancia p- valor que es menor a 0.05.

En consecuencia, el clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los funcionarios administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES

Producto de la investigación de campo y de los resultados de la investigación dentro de la Universidad Mayor de San Andrés a los funcionarios administrativos sobre los efectos del clima organizacional en la satisfacción laboral se concluye lo siguiente:

- **Determinar las variables que afecten el clima organizacional en la universidad Mayor de San Andrés.**

El clima organizacional en la Universidad Mayor de San Andrés, está conformado por variables que ejercen influencia en la satisfacción laboral del personal directivo y administrativo, estas variables fueron considerados tomando en cuenta una variedad de teorías y conceptos diseñados por autores especializados en el área, con esta base teórica se determinó que para la investigación se utilizarían 4 variables: comunicación, confianza, compromiso y colaboración las cuales nos ayudaran a determinar el clima organizacional.

A continuación, se detallan una a una.

La variable comunicación tiene subvariables que la conforman y estas nos ayudan a un mejor análisis de la variable y son: comunicación entre superior y subordinado, relaciones interpersonales, redes de comunicación. Estas subvariables nos ayudaran a poder identificar el problema que emerge hacia el logro de objetivos organizacionales.

La variable confianza tiene las siguientes subvariables: transparencia institucional, confianza con el personal, responsabilidad en el equipo e integridad institucional. Todas estas subvariables nos permiten desarrollar mejor esta variable.

La variable compromiso tiene subvariables que la conforman las cuales son: satisfacción con el trabajo, crecimiento profesional, reconocimiento laboral e identificación con la organización. Estas subvariables nos ayudaran a un mejor desarrollo de esta variable en la investigación.

La variable colaboración tiene subvariables que la conforman y permiten un mejor estudio de esta variable y son: eficiencia y eficacia laboral, capacidad de aprendizaje y enseñanza y participación grupal e individual.

- **Valorar las variables en relación a su efecto en el clima organizacional en la universidad Mayor de San Andrés.**

El método para valorar las variables fue la escala de Likert, aplicada a una encuesta, para una muestra de la población del personal en la Universidad Mayor de San Andrés.

La variable comunicación indica que es carente la comunicación entre el jefe y el subordinado la comunicación descendente es escasa también así la comunicación ascendente y horizontal en las que no existen las redes ni mecanismos de comunicación adecuados lo cual impediría el logro de objetivos institucionales y entorpecería la gestión académica por retrasos y demoras en tramites ya que se presenta un ambiente carente de comunicación.

La variable confianza nos indica que la transparencia institucional y participación del personal en la consolidación del calendario académico, convocatorias, etc. Se da en la universidad, pero no en un porcentaje elevado así también la confianza con el personal no es muy elevado existe un grado de desconfianza entre compañeros de trabajo, lo cual estaría impidiendo que se trabaje en coordinación.

La variable compromiso indica que existe un nivel bajo de satisfacción laboral, si existen cursos del P-PCAD (Programa Permanente de Capacitación Administrativa) lo cual ayuda a que el personal este actualizado, no se cuenta con algún tipo de reconocimiento hacia el personal, lo cual indica que el compromiso hacia la Facultad de Tecnología es escasa por parte del personal, no existe un compromiso por parte del personal por mejorar las condiciones académicas y administrativas de la Facultad de Tecnología.

La variable colaboración presenta un 40,2% en toda la Facultad de Tecnología, lo cual indica que el personal no trabaja con colaboración que hay carencia de relaciones intergrupales entre los miembros de las distintas carreras, lo cual impide un mejor trabajo y mejor desarrollo laboral.

- **Ponderar las variables según su efecto en el clima organizacional en la universidad Mayor de San Andrés.**

Los resultados obtenidos en las distintas Facultades de la universidad Mayor de San Andrés, forman una serie de patrones que fueron representados en la siguiente tabla para tener una idea más clara de cómo dependen unas de otras.

**Tabla 39: Ponderación de las variables por facultades**

FACULTADES	COMUNICACION	CONFIANZA	COMPROMISO	COLABORACION
Facultad de Agronomía	43	42	21	21
Facultad de Arquitectura, Artes, Diseño y Urbanismo	73	60	20	20
Facultad de Ciencias Económicas y Financieras	53	33	40	66
Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas	52	36	15	36
Facultad de Ciencias Geológicas	52	47	42	21
Facultad de Ciencias Puras y Naturales	63	73	42	21
Facultad de Ciencias Sociales	78	52	57	36
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	63	78	52	42
Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación	78	60	64	64
Facultad de Ingeniería	63	60	60	60
Facultad de Medicina	92	15	20	10
Facultad de Odontología	60	40	15	20
Facultad de Tecnología	42	50	26	10
Administración Central	55		23	27

**Fuente:** Elaboración Propia

La variable con mayor efecto en el clima organizacional es la variable comunicación

- **Determinar el efecto que tienen las variables en el clima organizacional en la universidad Mayor de San Andrés.**

La investigación reveló que en la universidad Mayor de San Andrés debe enfrentar severos problemas con la variable comunicación siendo esta la que menor aprobación alcanzó con un promedio de 33% situación que demuestra que el clima organizacional requiere de medidas urgentes.

La comunicación es importante en toda organización ya que sin comunicación los procesos

se entorpecen y demoran más tiempo además de que aporta en muchos aspectos a la organización: sirve como herramienta de motivación en el personal, construye y fortalece el compromiso organizacional, hace que se genere confianza en la organización entre compañeros de trabajo y se pueda trabajar en un ambiente de colaboración ya que si existe la comunicación adecuada las demás variables fluyen sistemáticamente.

Ya que no existe un nivel adecuado de comunicación la confianza será carente en las facultades ya que la comunicación es escasa, lo mismo pasa con la colaboración si no se comunican no podrán colaborar entre las distintas carreras y tampoco existirá el compromiso por parte del personal hacia la facultad lo cual dará como resultado malentendidos y confusiones entre el personal.

Es por eso que la variable comunicación es de vital importancia en toda organización.

Por ende al tener una comunicación deficiente esta afecta a las demás variables, de tal modo que la satisfacción laboral de los funcionarios administrativos se ve afectada y esta es una más de las posibles causas al bajo desempeño laboral en que se encuentra la universidad.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Crear un ambiente amigable e inclusivo. Organiza actividades en las cuales participen todos tus colaboradores: celebraciones de cumpleaños, comidas, excursiones. Estas dinámicas les ayudarán a mantener una relación de respeto y confianza tanto dentro como fuera de la oficina.

Eliminar las barreras y acércate a tu equipo de trabajo. Escúchalos y gana su confianza; alienta a expresar sus ideas y propuestas. Recuerda que ellos conforman el elemento clave para llegar a las metas establecidas.

Cuando llega un nuevo miembro a la facultad es importante informarle las políticas y prácticas. Sin embargo, también es sustancial hacerlo sentir como en casa: preséntalo en todas las áreas, asígnale su propio espacio de trabajo y todos los materiales que requiera para facilitar su integración.

Las situaciones de crisis pueden causar conflictos y afectar el clima organizacional, ante cualquier dificultad, mantén la calma, analiza la situación y trabaja en equipo para salir de ella.

Cuida el bienestar de tus colaboradores y fomenta su productividad abasteciéndolos con las herramientas básicas para realizar su trabajo y las instalaciones adecuadas para brindarles seguridad.

Reconocer el buen desempeño, a todo el mundo le gusta que reconozcan su trabajo. Si una persona tiene un buen desempeño felicítala, eso la motivará a seguir trabajando en la misma línea.

Considera los horarios flexibles para aumentar su productividad y permitir que realicen otras actividades que enriquezcan su desarrollo.

Demuestra tu interés por el bienestar de tus colaboradores ofreciéndoles prestaciones de diversos tipos: desde lo dispuesto en la ley hasta servicio de comedor, bonos de productividad, estacionamiento o becas para seguir estudiando.

Crear espacios que faciliten el trabajo en equipo y la colaboración, como salas de reuniones y de trabajo para grupos de diferentes capacidades y con mobiliario necesario.

Los teléfonos móviles, el correo electrónico y otros a la hora de comunicarse son buenos, pero existen muchas maneras de comunicarnos en el trabajo pero ninguna tan clara y natural como hablar cara a cara. Buscar unos minutos de vez en cuando para comentar algunos temas con los y las funcionarios administrativos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, Lic. Julio Alvarado; Plan Estrategico Institucional de la Universidad Mayor de San Andres, 2012 2016. (2011). *Plan Estrategico Institucional de la Universidad Mayor de San Andres, 2012 2016*. La Paz. Association, A. P. (2016). *American Phychological Association*. Obtenido de <http://www.apa.org/centrodeapoyo/estres-cronico.aspx>
- Ahumada, L; equipos de trabajo y trabajos en equipo: la organizacion como una red de relaciones y conversaciones. (2005). *Equipos de trabajo y trabajos en equipo: la organizacion como una red de relaciones y conversaciones*. Santiago de Chile: Universitariasdel Paraiso.
- Avila Baray, H. L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Mexico:
- Eumed.Bayona, Cristina; Goñi, Salome; Madorran, Cristina; Compromiso Organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. (1999). *Compromiso Organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Navarra: Departamento de Gestion de Empresas.
- Bernal Torrez, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Mexico: Pearson Educación.
- Carnegie, Dale Spain; Encendiendo el entusiasmo en el trabajo. (agosto de 2014). Encendiendo el entusiasmo en el trabajo. Recuperado el 2018, de <https://es.dalecarnegie.com/blog/main/6-principios-de-los-equipos-de-trabajo-mas-productivos/>
- Chiavenato, I. (2007). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: Pearson. Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: McGraw-Hill.
- Davis, W. B. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico : MacGraw.Hill.
- Departamento Recursos Humanos, U. (2018). *Evaluacion del Desempeño*. La Paz.
- Estudio, T. d. (abril de 2005). Obtenido de <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion39.htm>
- Gestiopolis. (noviembre de 2008). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>
- Gomez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Argentina: Brujas.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado , C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología dela Investigación*. Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

- Informacion, D. d. (2018). *Universidad Mayor de San Andres*. Obtenido de <http://www.umsa.bo/web/guest/quienes-somos>
- Jervis, T. M. (s.f.). *lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-correlacional/>
- Robins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson. Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Limusa S.A.
- Navarro, Adrián; Desarrollo Humano. (5 de mayo de 2010). *Desarrollo Humano*. Recuperado el 26 de febrero de 2018, de <http://adriannavarro.com/blog/#article&/715>
- Pickers, S. (s.f.). *Psyma Passionate People, Creative Solutions*. Obtenido de <http://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson. Roberts, J. (2010). *Contabilidad Basica*. Mexico: Mc-Greaw Hill.
- Rodriguez, M. (2008). el estres y sus causas. En M. Rodriguez, *El estres en el ambito laboral* (págs. 2,3). Madrid: Propia.
- Sampieri, R. H. (2006). *Metodologia de la Investigacion*.
- 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/>
- Selye, H. (2005). *EL ESTRÉS EN LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL*. Obtenido de <http://evaluacioninstitucional.idoneos.com/345577/> ss. (s.f.).
- Tesoro Universitario DIPGIS, U. (2018). *Sistema Tauro*. La Paz-Bolivia. Tom, C. (2001). *Evaluaciones de Desempeño*. Bogota.
- UMSA. (s.f.). *Ecured*. Obtenido de [https://www.ecured.cu/Universidad\\_Mayor\\_de\\_San\\_Andr%C3%A9s](https://www.ecured.cu/Universidad_Mayor_de_San_Andr%C3%A9s)
- UMSA, T. U. (2017). *Sistema de Boletas de Pago Tauro*.
- [www.umsa.bo/web/guest/quienes-somos](http://www.umsa.bo/web/guest/quienes-somos). (2016). *UMSA.BO*. Obtenido de UMSA.BO: [www.umsa.bo/web/guest/quienes-somos](http://www.umsa.bo/web/guest/quienes-somos)

## ANEXOS

<b>SEXO:</b> Hombre <input type="checkbox"/>	Mujer <input type="checkbox"/>					
<b>EDAD:</b> Menos de 25 <input type="checkbox"/>	26-30 <input type="checkbox"/>	31-35 <input type="checkbox"/>	36-40 <input type="checkbox"/>	41-45 <input type="checkbox"/>		
46-50 <input type="checkbox"/>	51-55 <input type="checkbox"/>	56-60 <input type="checkbox"/>	Más de 60 años <input type="checkbox"/>			
<b>ESTADO CIVIL:</b> Soltero(a) <input type="checkbox"/>	Casado(a) <input type="checkbox"/>	Divorciado(a) <input type="checkbox"/>	Viudo(a) <input type="checkbox"/>			
<b>ANTIGÜEDAD:</b> 0-5 <input type="checkbox"/>	6-10 <input type="checkbox"/>	11-15 <input type="checkbox"/>	16-20 <input type="checkbox"/>	21-25 <input type="checkbox"/>	26-30 <input type="checkbox"/>	Más de 30 años <input type="checkbox"/>
<b>LUGAR DONDE TRABAJA:</b> Facultad <input type="checkbox"/>	Área Central <input type="checkbox"/>					
<b>CARGO:</b>						
<b>NIVEL:</b>						

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
	DIRIGIDO:	AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UMSA	
La información brindada será totalmente confidencial y solo se usará con fines académicos			

Por favor marque con una X en los recuadros la respuesta que considere apropiada:

	NUNCA	ALGUNAS VECES	SIEMPRE
1. ¿Su trabajo le ofrece la posibilidad de crecer profesionalmente?			
2. ¿Siente que su trabajo genera un gran aporte en la universidad?			
3. ¿Considera que su trabajo es un desafío?			
4. En su opinión ¿recibe el salario adecuado por su trabajo?			
5. ¿Considero cambiar de trabajo en el último año?			
6. ¿Está orgulloso(a) de pertenecer a la organización?			
7. ¿Está satisfecho(a) con los beneficios que le otorga la institución?			
8. ¿Recibe reconocimiento por el trabajo que realiza?			
9. ¿Considera que la organización invierte en el desarrollo de su personal?			
10. ¿La organización busca celebrar los logros del personal?			
11. ¿Le es permitido tomar decisiones al cumplir sus tareas?			
12. ¿Recibió colaboración de sus compañeros al llegar a la organización?			
13. ¿Al personal se le permite estar en desacuerdo con			

lo hablado?			
14. ¿Confía en las decisiones tomadas por los directivos?			
15. En su opinión ¿su actitud y desempeño definen su permanencia en la organización?			
16. ¿Existen valores fomentados por los directivos?			
17. ¿Considera que la toma de decisiones está guiada por los valores que representan a la organización?			
18. ¿Las dificultades son afrontadas de forma profesional?			
19. ¿Recibe la colaboración de sus compañeros para cumplir con su trabajo?			
20. ¿Existe un ambiente de camaradería con mis compañeros?			
21. ¿Mis compañeros estiman mi opinión en el trabajo?			
22. ¿Considera que sus compañeros forman un equipo confiable de trabajo?			
23. ¿Siente que es una obligación asistir a su trabajo?			
24. ¿Considera que su equipo de trabajo obtiene resultados eficientes en sus labores?			
25. ¿Cree que existe la cooperación necesaria entre áreas, direcciones y oficinas?			
26. En su opinión ¿las labores se encuentran bien distribuidas entre todos los miembros del equipo?			
27. ¿Existen los medios adecuados para que la dirección mantenga informada a la organización?			
28. ¿Las opiniones y sugerencias, llegan a tener respuestas?			
29. ¿La organización facilita la retroalimentación natural?			
30. ¿Siente que la organización toma en cuenta su opinión antes de tomar una decisión sobre temas importantes?			
31. ¿El(a) inmediato(a) superior expresa desacuerdo sin atacar a nadie?			
32. ¿Presta atención a todo lo que los otros dicen sin interrumpirles?			
33. ¿Cuándo ingreso a la institución ¿fue informado de los beneficios con los que cuenta?			
34. ¿Recibe líneas claras de lo que se espera de usted en su trabajo?			
35. ¿Considera realistas las expectativas de su jefe?			
36. ¿Está satisfecho(a) con la supervisión?			
37. ¿Con frecuencia se siente sobrecargado durante una semana típica?			

**SEXO:** Hombre  Mujer

**EDAD:** Menos de 25  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 DONDE TRABAJA:** Facultad  Área Central

**CARGO:**

**NIVEL:**

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS ADMINISTRACION DE EMPRESAS		
	DIRIGIDO:	AL PERSONAL DIRECTIVO	

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

Por favor marque con una X en los recuadros la respuesta que considere apropiada:

	NUNCA	ALGUNAS VECES	SIEMPRE
1. En relación a las condiciones físicas de los puestos de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) considera adecuadas las condiciones			
2. El nivel de recursos económicos con los que cuenta es el suficiente para desarrollar todas las actividades de la organización			
3. Considera que ofrece libertad para tomar decisiones al resto del equipo de trabajo			
4. Su nivel de satisfacción por trabajar en la organización es satisfactorio			
5. Desarrolla estrategias para mejorar la comunicación dentro de su grupo de trabajo			
6. La organización cuenta con planes y acciones específicas destinados a mejorar la comunicación			
7. La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores.			
8. En la organización las funciones están claramente definidas			
9. Se desarrollan actividades culturales y recreacionales en la organización.			
10. Considera que las personas de su organización se sienten identificadas con las metas de la organización			
11. Utiliza algún estilo de liderazgo en específico, ¿Cuál?.....			
12. Utiliza algún método para la resolución de conflictos ¿Cuál?.....			