

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA**

**LA MOLINA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**



**“INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
AGRARIA LA MOLINA”**

**TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**PATRICIA ELIZABETH VARGAS LA ROSA**

**LIMA-PERÚ**

**2021**

---

**La UNALM es titular de los derechos patrimoniales de la presente investigación**

**(Art.24-Reglamento de Propiedad Intelectual)**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA**

**FACULTAD ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**

**“INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL AGRARIA LA MOLINA”**

**PRESENTADO POR**

**PATRICIA ELIZABETH VARGAS LA ROSA**

**TESIS PARA OPTAR POR EL  
TÍTULO DE INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**SUSTENTADA Y APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:**

.....  
Dr. Pedro Ricardo Quiroz Quezada

**PRESIDENTE**

.....  
Dr. Leoncio Hertz Fernández Jerí

**ASESOR**

.....  
Dr. Ampelio Ferrando Perea

**MIEMBRO**

.....  
Dr. Jimmy Oscar Callohuanca Aceituno

**MIEMBRO**

Lima-Perú

2021

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a Dios, sin él nada de esto sería posible; a mis padres, por su apoyo incondicional en todos mis pasos; a mis hermanos para que esto les inspire a que con el estudio pueden llegar lejos; a mis queridos amigos de Perú y España. A todos ustedes, gracias

## **AGRADECIMIENTO**

A mis profesores de la Universidad Nacional Agraria La Molina a los cuales les debo los conocimientos inculcados y que son vitales para mi desarrollo profesional y personal; en especial mi agradecimiento al Profesor Leoncio Fernández Jeri, por su inmenso apoyo al cual obtuve grandes experiencias a lo largo de mi carrera.

## INDICE GENERAL

RESUMEN .....	viii
I. INTRODUCCIÓN .....	10
1.1 Problema de Investigación.....	11
1.1.1 Problemática .....	11
1.2 Formulación del Problema .....	12
1.2.1 Problema Principal .....	12
1.2.2 Problemas Secundarios.....	12
1.3 Objetivos de la Investigación .....	12
1.3.1. Objetivo General.....	12
1.3.2. Objetivos Específicos .....	12
1.4. Justificación de la Investigación.....	13
1.5 Limitaciones .....	14
II. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	15
2.1. Antecedentes.....	15
2.2 Marco Teórico .....	16
2.2.1 La Institución: Dirección General de Administración UNALM .....	16
2.2.2 Funciones.....	17
2.2.3 Organización.....	17
2.2.4 Clima Organizacional .....	20
2.2.4.1. Definición .....	20
2.2.5 Gestión Universitaria.....	24
2.2.5.1. La Gestión Institucional.....	24
2.2.5.2. La Gestión administrativa.....	24
III. METODOLOGÍA.....	28
3.1 Lugar.....	28
3.2 Materiales .....	28
3.3 Métodos .....	29
3.3.1 Tipo de Investigación .....	29
3.3.2 Formulación de la hipótesis .....	29

3.3.2.1 Hipótesis General .....	29
3.3.2.2 Hipótesis Especificas .....	29
3.3.3 Diseño de la investigación .....	29
3.3.4 Población y muestra.....	31
3.3.4.1 Determinación de la muestra .....	31
3.3.7 Procedimiento de prueba de hipótesis .....	36
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	38
4.1 Resultados.....	38
4.1.1 Análisis de datos .....	38
4.1.1.1 Descripción de la muestra.....	38
4.1.2 Análisis de variables .....	39
4.1.2.1 Clima organizacional.....	39
4.1.2.2 Gestión administrativa .....	44
4.1.3 Pruebas de Hipótesis.....	48
4.1.3.3 Análisis ANOVA.....	51
4.1.3.4 Prueba T de Student.....	52
4.1.3.5 Modelo de Regresión lineal ajustado.....	52
4.1.3.6 Nivel de explicación del modelo de regresión.....	53
4.1.4 Resumen de resultados .....	54
4.2 Discusión .....	55
V. CONCLUSIONES.....	56
VI. RECOMENDACIONES .....	57
VII. BIBLIOGRAFÍA .....	58
VIII. ANEXOS .....	61

## ÍNDICE DE TABLAS

Cuadro 1: Estructura de la muestra DIGA-UNALM.....	33
Cuadro 2: Perfil general de encuestados por dependencia .....	38
Cuadro 3: Estructura de medición del clima organizacional .....	39
Cuadro 4: Resultados de medición de Clima Organizacional .....	40
Cuadro 5:Estructura de medición de la Gestión Administrativa .....	43
Cuadro 6:Resultados de medición de la Gestión Administrativa .....	44
Cuadro 7:Pruebas de Normalidad.....	47
Cuadro 8:Pruebas de Correlaciones.....	48
Cuadro 9:Prueba ANOVA.....	50
Cuadro 10:Coeficientes de la Prueba T-Student.....	51
Cuadro 11:Resumen del modelo de Regresión.....	52
Cuadro 12:Resumen de resultados según objetivos .....	53

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama del DIGA-UNALM.....	17
Figura 2: Dimensiones de estudio del clima organizacional .....	21
Figura 3: Dimensión potencial humano con indicadores .....	42
Figura 4:Dimensión diseño organizacional con indicadores .....	42
Figura 5:Dimensión cultura de la organización con indicadores .....	43
Figura 6:Dimensión Planificación con indicadores .....	45
Figura 7:Dimensión Organización con indicadores .....	46
Figura 8:Dimensión Dirección con indicadores .....	47
Figura 9:Dimensión Dirección con indicadores .....	47

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Identificación de variables y definiciones operacionales .....	62
Anexo N° 2: Matriz de Consistencia .....	63

## **RESUMEN**

Esta investigación evalúa la influencia del clima organizacional en la gestión administrativa de la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM) y cómo puede afectar en la consecución de objetivos institucionales. El problema para resolver es responder a la interrogante ¿Existe relación entre el clima organizacional y la gestión administrativa de la UNALM? El objetivo general es determinar si el clima organizacional influye en la gestión administrativa de la UNALM y estudiar sus principales dimensiones. La investigación se justifica en la necesidad de tener un indicador que pueda ser usado frecuentemente y que muestre información precisa para optimizar la gestión administrativa, tomando en cuenta las fortalezas de su recurso humano y orientando la toma de decisiones y las políticas institucionales para que permitan un nivel mayor de confianza y participación y, por consiguiente, un buen rendimiento laboral. El método utilizado fue el método EDCO (Estudio de Clima Organizacional) del Ministerio de Salud para medir el clima organizacional y el instrumento del Magíster Sánchez Soto para la medición de la Gestión Administrativa, adaptado para este caso. Mediante el instrumento de tipo cualitativo y cuantitativo por medio de encuestas estructuradas se pudo estudiar 3 dimensiones con sus respectivos indicadores en cuanto a clima organizacional y 4 dimensiones con sus respectivos indicadores en Gestión Administrativa. Con esta información se realizó un análisis de correlación entre las dimensiones y un posterior modelo de regresión lineal múltiple para probar la hipótesis. La conclusión principal es que el clima organizacional expresado por sus dimensiones potencial humano, diseño organizacional y cultura de la organización, influye en la Gestión Administrativa en un 91.4 por ciento.

Palabras Clave: Clima Organizacional, Gestión Administrativa, Gestión universitaria, rendimiento laboral

## **SUMMARY**

This research verifies the influence of the organizational climate on the administrative management of the National Agrarian University La Molina (UNALM) and how it can affect the attainment of institutional objectives. The problem to solve is to answer the question: Is there a relationship between the organizational climate and the administrative management of UNALM? The general objective is to determine if the organizational climate influences the administrative management of UNALM and to study its main dimensions. The research is justified by the need to have an indicator that can be used frequently and that provides accurate information to optimize administrative management, considering the strengths of its human resources and guiding decision-making and institutional policies to allow a higher level of trust and participation and, therefore, a good work performance. The method used was the EDCO method of the Ministry of Health to measure the organizational climate and the instrument of Magister Sanchez Soto for the measurement of Administrative Management, adapted for this case. Through the qualitative and quantitative instrument through structured surveys, three dimensions could be studied with their respective indicators in terms of organizational climate and 4 dimensions with their respective indicators in Administrative Management. With this information, a correlation analysis between the dimensions and a subsequent multiple linear regression model was performed to test the hypothesis. The main conclusion is that the organizational climate expressed by its dimensions, human potential, organizational design and organizational culture, influences Administrative Management by 91.4 percent.

Keywords: Organizational Climate, Administrative Management, University Management,  
Labor performance

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la manera cómo los colaboradores perciben el ambiente de trabajo en el que están, influye en su desempeño y esto a su vez, en como la gestión de los objetivos puede desarrollarse de manera fluida o no. Esta manera de percibir el ambiente se le conoce como Clima Organizacional que según Chiavenato (2006) puede describirse como “una cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento”.

Si el clima organizacional no es adecuado puede desencadenar diferentes reacciones en los colaboradores que va desde frialdad y distanciamiento hasta insubordinación y agresividad por mencionar algunos ejemplos, reacciones que pueden desencadenar un grave problema dentro de la organización y retrasar la consecución de objetivos a corto y largo plazo.

La gestión administrativa, depende en gran manera de sus colaboradores que, con ayuda de sus habilidades, conocimientos y aptitudes pueden llegar a influir grandemente en cómo la gestión se desempeñará.

Éste estudio se justifica en que tiene una importancia vital para poder desarrollar una gestión administrativa adecuada , ya que esto influirá no solo en el buen funcionamiento de la Dirección General de Administración de la UNALM( DIGA-UNALM) ,sino en los proyectos de desarrollo que la universidad esté desarrollando en los diferentes campos en los que tienen influencia, a mencionar : Economía, Recursos Humanos, Servicios Generales e Infraestructura física; todos estos trabajando en conjunto para contribuir a un mejor servicio y una educación de calidad por mencionar algunos alcances importantes. El objetivo principal de este estudio es determinar si el clima organizacional influye en la gestión administrativa de la UNALM. Además de esto de busca evaluar como es el clima organizacional en el área administrativa de la UNALM, la percepción de la eficiencia de la gestión administrativa y el nivel de intervención del DIGA - UNALM en el clima organizacional

## **1.1 Problema de Investigación**

### **1.1.1 Problemática**

La gestión tiene una gran importancia en todo tipo de empresas, pues sin ésta la consecución de los objetivos tanto económicos como sociales no tendría un rumbo definido. La gestión universitaria no es ajena a esta definición, pues su importancia es vital, no sólo para el desarrollo de la institución como tal, sino para el buen cumplimiento de formación de los profesionales que tendrán una gran influencia en el futuro del país.

Uno de los factores críticos de la gestión administrativa de la universidad, puede tener origen en la falta de estudios del clima organizacional, por cuanto conocerla facilitaría identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de la organización tienen sobre ella. (Sanchez,2005).

Las universidades tanto públicas como privadas del país, necesitan propuestas teóricas, herramientas y estudios de relación del clima organizacional con la gestión en curso, pues conocerlo significará trabajar con eficiencia, eficacia y productividad para estar en condiciones de plasmar sus objetivos y metas universitarias.

Al ser la Dirección General de Administración de la UNALM, el núcleo de la gestión administrativa de la universidad es de suma importancia el presente estudio para poder, con unas puntuales acciones correctivas y de seguimiento, lograr un óptimo ambiente de colaboración proyectado al continuo desarrollo de la institución, ya que actualmente esta área de la Universidad no cuenta con un instrumento de medición ni del clima organizacional ni de la gestión administrativa que llevan a cabo.

## **1.2 Formulación del Problema**

### **1.2.1 Problema Principal**

- ¿Cómo el clima organizacional influye en la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM)?

### **1.2.2 Problemas Secundarios**

- ¿Cuáles son los factores que influyen en el clima organizacional en el área administrativa de la UNALM?
- ¿Cómo es la percepción de la eficiencia de la gestión administrativa de la UNALM?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

Lo señalado anteriormente, le da realce al estudio del clima organizacional y su influencia en la gestión universitaria, puesto que aportará una visión de la situación actual y permitirá introducir cambios planificados tanto de manera conductual como de estructura organizacional. Esto determina los objetivos de investigación siguientes:

### **1.3.1. Objetivo General**

- Determinar de qué manera el clima organizacional influye en la gestión administrativa de la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM)

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Evaluar como es el clima organizacional en el área administrativa de la UNALM
- Evaluar la percepción de la eficiencia de la gestión administrativa dentro del área de administración de la UNALM.

#### **1.4. Justificación de la Investigación**

El clima interpersonal y psicológico en toda organización son factores significativos que influyen en la actitud y el comportamiento del personal. El aspecto más crucial del clima de la Organización es obviamente la relación entre el jefe (director, gerente, ejecutivo) y el empleado. A través de las relaciones se puede llegar a explicar el clima de la organización y su grado de influencia sobre el mismo personal (Cole y Gaynor,2005).El constante cambio en los ambientes de la organización impulsa a las instituciones a ser partícipes de éste cambio para poder gestionar de manera óptima su recurso humano y tener en la medición del clima organizacional, una herramienta con la cual podrán tomar medidas de correcciones, posterior diagnóstico, que faciliten su adecuación y óptimo desarrollo que apunten a los objetivos trazados.

La importancia de la temática de la investigación se demuestra con los trabajos realizados por Sánchez, Juan (2000); Molocho, Nicanor (2009); Yovera, Deysi (2013); Grueso, Merlín (2014) y Mejía y Pérez (2011) en el Perú y el extranjero.

La presente investigación se justifica en la necesidad por parte del DIGA de tener un indicador que pueda ser usado frecuentemente y que dé información precisa para optimizar la gestión administrativa, tomando en cuenta las fortalezas de su recurso humano y orientando la toma de decisiones y las políticas institucionales para que permitan un nivel mayor de confianza y participación y, por consiguiente, un buen rendimiento laboral.

### **1.5 Limitaciones**

La investigación se llevará a cabo sólo sobre una muestra representativa del área administrativa de la UNALM, pues hacer un estudio que englobe el total de trabajadores de la UNALM, considerando profesores y administrativos, sería un proyecto demasiado grande.

Para la evaluación del clima organizacional se utilizará la observación simple, información brindada por el DIGA e instrumentos adaptados de otras investigaciones, pues no se cuenta con un instrumento que evalúe de forma directa la relación entre el clima organizacional y la gestión administrativa tomando solo en cuenta el personal administrativo.

## II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 2.1. Antecedentes

Los estudios sobre la relación entre clima organizacional y gestión administrativa dentro de la universidad son escasos, la mayoría de estos centrados en el estudio del personal docente y no tomando en cuenta al personal administrativo no docente.

Al ser la universidad una organización compleja, es de vital importancia tener en todos sus ámbitos tanto de formación, administrativo y de gobierno; a fin de que pueda tenerse una visión amplia de la organización en todos sus aspectos.

En cuanto a investigaciones sobre el clima organizacional y gestión universitaria podemos destacar las siguientes investigaciones:

- “Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: Un estudio comparativo de tres universidades”; tesis elaborada en el año 2000 por Juan Manuel Sánchez Soto de la UNMSM; en cual estudio se busca averiguar la correlación entre clima, comportamiento y gestión universitaria.
- “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N°1-Lima Sur”; tesis elaborada en el año 2009 por Nicanor Molocho Becerra de la UNMSM; en cuyo estudio busca probar la existencia de una relación entre clima y gestión institucional tomando en cuenta el área administrativa de esta institución.
- “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy”; tesis elaborada en el año 2013 por Deyssi Yovera de la Universidad Nacional Abierta; en el cual busca explicar cómo el clima influye en el desempeño laboral y propone medidas correctivas para remediarlo
- “Diagnóstico del clima organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó (Diego Luis Córdoba)”, elaborada en el año 2014 por Merlín Grueso Hinostraza de la Universidad Nacional de Colombia; en cuyo estudio se hizo propuestas de mejoramientos del clima organizacional en dicha institución.

- El estudio más connotado sobre la relación de clima organizacional y gestión en la universidad es el elaborado por Mejía y Pérez (2011), en el cual desarrollan un instrumento denominado IGEUCLIO. Estudia todas las dimensiones de relación entre clima y gestión universitaria. La limitación que posee este estudio es que el instrumento fue elaborado con la finalidad de evaluar solo al personal docente.
- “Cultura organizacional y su influencia en el clima organizacional en la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión”, artículo científico elaborado en el año 2015 por Cristina Johanna Toledo Toledo, que da a conocer su hipótesis por medio de diferentes indicadores aplicados a un grupo de trabajadores administrativos nombrados de la universidad.
- “La Gestión administrativa en el instituto de educación superior tecnológico público -Cajamarca, 2018”. Tesis desarrollada por Elina del Rocío Huamán Portal de la Universidad Privada del Norte en el año 2018. En este estudio se realizó un instrumento para medir las variables de la Gestión Administrativa y como influían en el desarrollo de la institución.
- “Influencia del clima organizacional en la gestión administrativa en el departamento Zonal Sur-Sedapar S.A-Arequipa,2018”. Tesis desarrollada por Arcenio Antonio Salas Cuadros de la Universidad Nacional San Agustín en el año 2018. En este estudio se pudo apreciar la relación entre ambas variables además de relaciones negativas entre el trabajo en equipo y la gestión administrativa.

## **2.2 Marco Teórico**

### **2.2.1 La Institución: Dirección General de Administración UNALM**

Según el documento normativo de la Unalm (2015), “la Dirección General de Administración de la UNALM (DIGA) depende de manera orgánica del rectorado y se encuentra al servicio de las diferentes facultades, Escuela de Postgrado, Unidad de Estudios Generales, Escuela de Posgrado y los centros productivos y de investigación. Se encuentra integrado por las unidades de Recursos Humanos, Infraestructura Física, Economía, y Servicios Generales. La persona responsable de la DIGA lidera la administración que comprende las unidades a las cuales se encuentra al servicio y que han sido mencionadas”

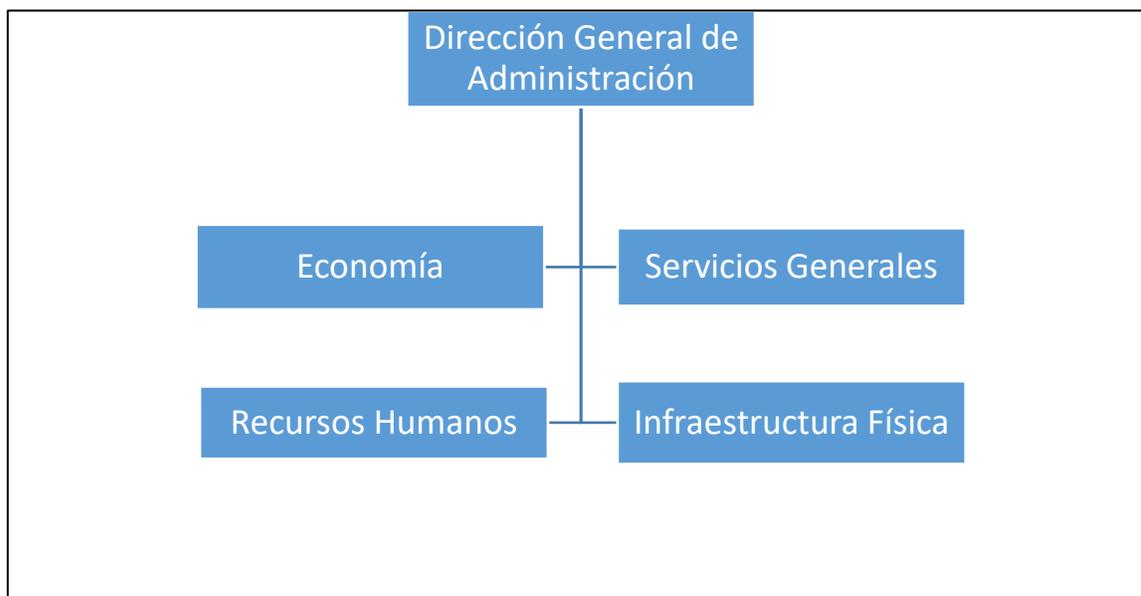
### 2.2.2 Funciones

El director de la DIGA tiene las siguientes funciones (Unalm,2015):

- Asistir al rector en lo que sea pertinente
- Hacer propuestas al Consejo Universitario sobre las políticas y normas que tengan carácter administrativo.
- Planificar, organizar, controlar y conducir todas las actividades de las unidades, además de las dependencias que tuviera a cargo.
- Asegurar la efectiva gestión de todo el sistema administrativo.
- Cumplir funciones que se le asigne el Rectorado, indicación del Estatuto y el Consejo Universitario.

### 2.2.3 Organización

La Dirección general de administración está compuesta por 4 unidades: Recursos Humanos, Economía, Infraestructura Física y Servicios Generales, cuya estructura podemos apreciar en el siguiente gráfico:



**Figura 1: Organigrama del DIGA-UNALM**

Fuente: Estatuto General UNALM

### **2.2.3.1 Economía**

Según el estatuto de la Unalm (2015), la Unidad de Economía depende de manera orgánica de la DIGA y “está a cargo de un jefe especialista en contabilidad y economía y públicas. Este ha sido elegido por concurso público de méritos por medio de la Unidad de Recursos Humanos”. Tiene las siguientes responsabilidades:

- a) Realizar la coordinación y elaboración del presupuesto de la Universidad para los ejercicios fiscales de cada año;
- b) Formular el balance general;
- c) Determinar los diferentes procedimientos contables y de administración, acorde con todas las reglas legales actuales;
- d) Ejecutar los consumos de la UNALM en servicios, equipos de uso común y otros bienes;
- e) Velar y llevar un registro pertinente de los bienes patrimoniales de la UNALM;
- f) Todas aquellas funciones que se encuentren estipuladas en el Reglamento General de la UNALM y en el Estatuto. (Unalm,2015)

### **2.2.3.2. Recursos Humanos**

La Unidad de Recursos Humanos es dependiente de manera orgánica de la DIGA. Tiene un jefe especialista en gestión de recursos humanos a cargo, que ha sido escogido por concurso público de méritos por parte de la Unidad de Recursos Humanos. Posee las siguientes responsabilidades:

- a) Proporcionar el servicio que estuvieran requiriendo las dependencias en cuanto a administración y contratación de personal;
- b) Llevar jerarquía y registro pertinente de los diferentes trabajadores para los fines supeditados;
- c) Atender los temas de cuestiones financieras, licencias, favores sociales, vacaciones, préstamos, entre otros;
- d) Gestionar la salud y seguridad en las labores;
- e) Propiciar diferentes programas para capacitación de personal;
- f) Asegurar el acatamiento de normas y disposiciones de reglamento del personal que trabaja en la UNALM; y

g) Todas las funciones que se convengan en el Estatuto y el Reglamento General de la UNALM (UNALM,2015)

### **2.2.3.3. Servicios Generales**

La Unidad de Servicios Generales es dependiente de la DIGA. Posee un jefe especialista que fue escogido por concurso público de méritos por la Unidad de Recursos Humanos y que se encuentra a cargo. Sus responsabilidades son:

- a) Planificar y hacer control de los servicios y mantenimiento de los jardines, los parques y la planta física de la UNALM;
- b) Velar por el decorado, señalización y buena limpieza del campus;
- c) Velar por mantener y mejorar los servicios eléctricos, agua potable y saneamiento del campus;
- d) Proveer los servicios de transporte con su debido mantenimiento; y
- e) Todas las demás obligaciones que se muestren en el Reglamento de la UNALM y en el Estatuto (UNALM,2015)

### **2.2.3.4. Infraestructura Física**

La Unidad de Infraestructura Física tiene dependencia de la DIGA. Tiene un jefe que es un especialista contratado por concurso público de méritos por la Unidad de Recursos Humanos. Tiene las siguientes responsabilidades:

- a) Administrar, planificar, realizar y supervisar las evaluaciones de las acciones de que se ejecuten en los planes de inversión pública, tanto en la construcción que se hagan por dirección directa o los que sean realizados por un tercero;
- b) Participar en el proceso de limpieza físico-legal de la infraestructura de la UNALM y su inscripción en los registros públicos y en la aceleración del margen de bienes; y
- c) Mantener actualizado los planos de la construcción del campus;
- d) Todas las demás funciones que se estipulen en el presente Estatuto y el Reglamento General de la UNALM. (UNALM,2015)

## **2.2.4 Clima Organizacional**

### **2.2.4.1. Definición**

El primer concepto conocido de clima organizacional data del año de 1938, el cual es nombrado en un estudio de Kart Lewin y Ronald Lippit hecho a un grupo de escolares entre 10 y 11 años. Este estudio tenía el objetivo de observar y describir como afectaban ciertos tipos de liderazgo en la conducta individual, lo cual mostró dos tipos de atmósferas del grupo: autocrática y democrática (Lewin y Lippit,1938)

Chiavenato (2017), plantea que “el clima es el ambiente psicológico y social de una organización, y condiciona el comportamiento de sus miembros”. Si la moral es elevada se tiene actitudes positivas y el clima será agradable, en cambio si la moral es baja se tendrá actitudes negativas y se tendrá un clima negativo y desagradable.

Según Guevara (2018) quien cita a Brunet (2011), el clima organizacional tiene una naturaleza multidimensional y “puede ser definido de tres formas diferentes: por la medida múltiple de los atributos organizacionales, por la medida perceptiva de los atributos individuales y por la medida perceptiva de los atributos organizacionales”; lo cual resulta en un conjunto de atributos que logran mostrar la personalidad de la organización.

Por su parte Goncalves (1997), define el clima organizacional como “un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”

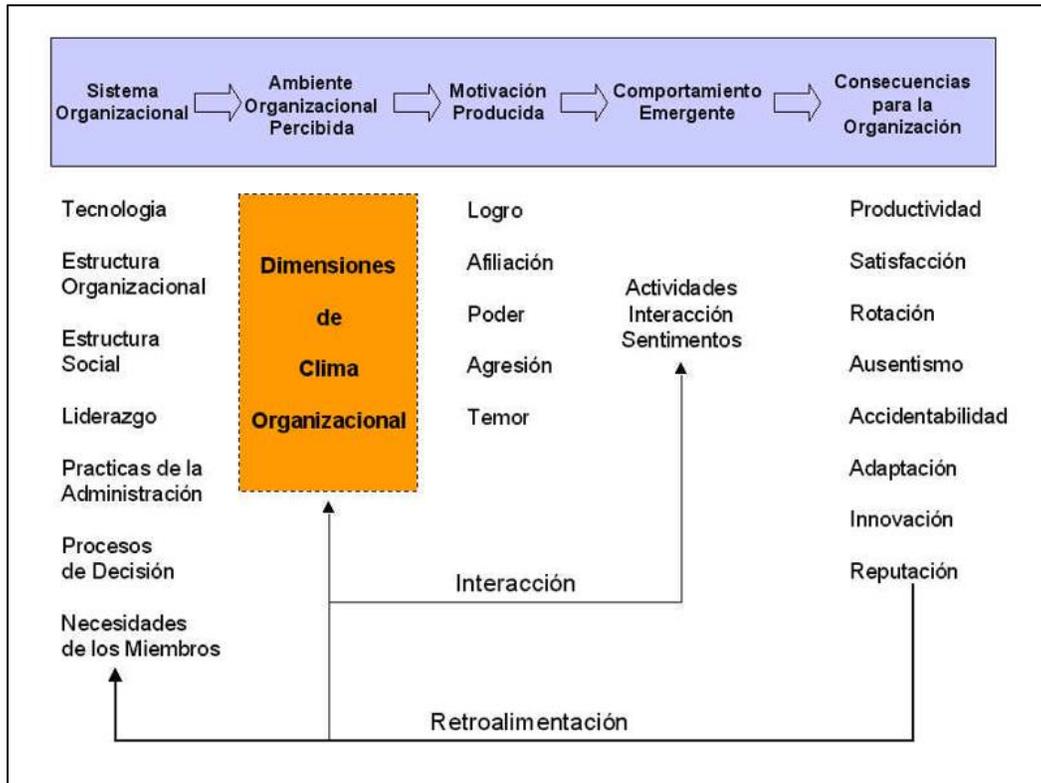
La mayoría de investigaciones y estudios sobre el tema, resaltan la investigación de Litwin y Stinger (1978), quienes proponen la existencia de 9 dimensiones para la medición del clima organizacional, a saber:

- Estructura
- Responsabilidad (Empowerment)
- Recompensa
- Desafío
- Relaciones

- Cooperación
- Estándares
- Conflictos
- Identidad

Litwin y Stinger (1978), proponen con este estudio que el clima puede ser creado con la variación del estilo de liderazgo empleado. Pueden permanecer con sus características estables por un corto tiempo, pero luego de ser creado presentan cambios e influencia significativa en la motivación y la satisfacción.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, Litwin y Stringer (1978), formulan el subsiguiente esquema de Clima Organizacional:



**Figura 2: Dimensiones de estudio del clima organizacional**

Fuente: Goncalves (1997)

Como podemos apreciar, la forma como el gobierno organizacional esté planteado por ejemplo en cuanto a estructura, liderazgo, procesos de decisión; pasará por una especie de filtro que, en este caso, sería el clima organizacional. Según como sea percibido el sistema organizacional producirá una determinada motivación lo que traerá una serie de consecuencias en la organización como ausentismo, rotación y el aumento o descenso de la productividad.

#### **2.2.4.2 Dimensiones del Clima Organizacional en estudio**

**Potencial Humano:** Esta dimensión describe la manera como el recurso humano se siente con respecto a si mismo en su entorno laboral y a la valoración de su trabajo.

**Diseño Organizacional:** Corresponde a como la organización se encuentra diseñada con respecto a su interacción con el recurso humano y como dichas interacciones influye en el cometido de sus labores, bien facilitándolas o bien haciéndolas más burocráticas.

**Cultura de la Organización:** Hace referencia a la forma como la organización se hace ver ante sus colaboradores, propiciando en ellos sentimientos positivos como pertenencia o negativos como disconformidad

En esta investigación, se tendrá en cuenta los siguientes 11 indicadores en cuanto a clima organizacional se refiere y que han sido antes definido por Molocho (2010):

- a) **Motivación:** Hace referencia a las circunstancias que lleva a los colaboradores a trabajar de manera intensa dentro de la organización. Hace referencia a un conjunto de actitudes y reacciones naturales propias de las personas que se exteriorizan al orientar algún estímulo en el medio. Tiene mucho que ver con las expectativas con las que cuentan los trabajadores en su ambiente organizacional.
- b) **Liderazgo:** Influencia que ejercen determinadas personas, en especial los jefes, en la manera de comportarse de los demás para la obtención de resultados. El tipo de liderazgo que se maneje varía en cuanto a las situaciones que hubiera en el medio social (Valores, procedimientos, normas, etc.)

- c) Toma de decisiones: Manera en que se evalúa la información disponible y oportuna para tomar decisiones que influyen en los objetivos de la organización, teniendo en cuenta como esta decisión influirá en todos los activos relacionados.
- d) Identidad: Es cómo el colaborador se siente identificado con la empresa u organización y como enrumba sus esfuerzos a lograr los objetivos de esta.
- e) Comunicación: Este indicador mide como es que la información llegue oportunamente a cada uno de los colaboradores, también de cómo las inquietudes, quejas, preguntas u otros llegan de los colaboradores hacia los directivos.
- f) Estructura: este indicador representa como es que los colaboradores tienen la percepción de los procedimientos, trámites, reglas como un obstáculo más que como una simplificación a su labor. Resumiendo, es el nivel de importancia que le da la organización a la burocracia.
- g) Innovación: es la condición como la organización da libertad al colaborador de implementar nuevos caminos para hacer sus labores o algún procedimiento. Con este indicador puede verse si la organización tiene la voluntad de implementar nuevas cosas.
- h) Conflicto-Cooperación: hace reseña al nivel de asistencia que hay entre los empleados con el fin de obtener los objetivos grupales y no solo los individuales.
- i) Recompensa: Hace referencia a cómo la organización premia un trabajo bien hecho, y en caso de que no sea bien hecho, motiva a mejorar en vez de castigar.
- j) Confort: es la manera como la organización se esfuerza por tener y entregar un ambiente físico agradable para que los colaboradores se sientan a gusto.
- k) Remuneración: es cómo la organización retribuye el trabajo hecho por el colaborador, tomando en cuenta sus necesidades básicas, tiempo, formación y esfuerzo puesto en la labor encomendada.

Actualmente, según Iglesias y Solís (2018), se le da mucha importancia al clima organizacional, ya que gracias a este se puede realizar una correcta estrategia organizacional y tener una visión en cuanto al entorno de la empresa con vista al futuro y a los cambios que esto implica.

### **2.2.5 Gestión Universitaria**

Según Murillo (2019), el impulso de este concepto se dio para incluir a todas las funciones y procesos académicos y administrativos que realizan este tipo de organizaciones. Dentro de la gestión universitaria se necesita tener muy presente que esta debe estar alineada a los fines de la organización y su cumplimiento ya que está intrínsecamente relacionado con los fines de la sociedad y en el impacto que se tendrá en esta.

Martínez (2000) nos dice que el carácter distintivo de la universidad, nos hace considerarla una organización compleja, puesto que en su estructura coexisten 3 dimensiones fuertemente marcadas: la académica, la administrativa y la de gobierno. Cada una de estas dimensiones posee un tipo de trabajo diferente pero íntimamente vinculadas al objetivo común institucional.

#### **2.2.5.1. La Gestión Institucional**

Según De la Cruz (2016), quien cita a Sovero (2007) define la Gestión Institucional como “un conjunto de operaciones y actividades que conducen las funciones administrativas y que van a servir de apoyo a la gestión pedagógica”.

También debemos que tener en cuenta que según las medidas actuales debe además de tener una buena gestión institucional , enfocarla a la calidad de la educación .Según esto De la Cruz (2016) ,quien cita a Buitrón(2006) nos indican algunos factores que pueden determinar la calidad como por ejemplo :“los recursos materiales disponibles, los recursos humanos, la dirección y la gestión administrativa del centro, el desarrollo de los aspectos pedagógicos como la evaluación, objetivos y contenidos y el tratamiento diverso de la metodología didáctica .”

#### **2.2.5.2. La Gestión administrativa**

El ámbito administrativo en la UNALM, en el cual centraremos la presente investigación, posee una organización funcional, jerarquizada y burocrática donde los procedimientos cobran un papel clave. El trabajo administrativo debe ser planificado de manera que pueda ser transformado en procedimientos. Al ser el DIGA-UNALM el núcleo de estos procesos es de suma importancia que puedan ser llevados a cabo de manera óptima, a fin de que

con la unión de estos esfuerzos junto con lo de las otras 2 dimensiones conlleven a la buena gestión universitaria.

### **2.2.5.3 Dimensiones de la Gestión administrativa en estudio**

#### **Planificación**

Según Maqueda (1996), la planificación consiste en la previsión del desarrollo de determinados sucesos o acontecimientos. Planificar significa determinar un orden mediante el cual se realizará determinadas acciones para la consecución de objetivos. El modelo de planificación es variado según el sector productivo y la empresa, pero en todos debe de ser completa y considerando aspectos decisivos de la gestión.

#### **Organización**

Según Münch (2014) se refiere a cómo se organizan y distribuyen de manera correcta los procesos, entre ellos a destinar los recursos, esfuerzos o autoridad entre los miembros de una organización, para que pueda obtenerse los mejores resultados más eficientemente. Esta organización debe estar alineada con la ordenación de la organización para que las tareas sean realizadas por las personas idóneas.

#### **Dirección**

Según Münch (2014), la dirección es la fase en la que se hace todo lo planeado. La dirección vislumbra una serie de elementos como la toma de decisiones, el liderazgo y la motivación.

#### **Control**

Es la fase ligada a la planeación en la cual se evalúan los resultados obtenidos con respecto a lo planeado en un inicio, a fin de mejorar continuamente y corregir errores a futuro. Todas las instrumentales de planeación son técnicas de control; a partir del momento que en que se determina un objetivo, se establece un control ya que este objetivo

es un estándar. Por tanto, un adecuado control depende de una eficiente planeación. (Munch,2014)

#### **2.2.5.4 Descripción de Indicadores**

##### **a) Visión y Misión**

La visión nos apunta el norte a seguir, hacia donde queremos llegar; en cuanto a la misión nos define la función o tarea básica de la organización.

##### **b) Objetivos y Metas**

Son las conclusiones que se persiguen por intermedio de una actividad u otras.

##### **c)Estrategias y políticas**

Las estrategias consisten en determinar los objetivos básicos de una organización a largo y como se realizarán por medio de la asignación y obtención correcta de los recursos; en cuanto a las políticas son los criterios generales que orientan la toma de decisiones.

##### **d)Estructura orgánica**

Representa la precepción que los colaboradores poseen acerca de los procedimientos, reglas, trámites, entre otros obstáculos a los que se ven enfrentados al momento de sus labores.

##### **e) Tecnología**

Este indicador mide como es que los colaboradores perciben la tecnología en su organización y si es la necesaria para el progreso de sus actividades.

#### **f) Estructura social**

Representa como los colaboradores desarrollan comportamientos y vínculos formales e informales relacionados al cargo y a las funciones que les son asignados, así también como las interacciones que tienen otros colaboradores en el entorno.

#### **g) Liderazgo**

Mide el discernimiento que tienen los colaboradores a saber del estilo de liderazgo que tienen sus superiores hacia ellos y como esto influye en su trabajo.

#### **h) Toma de decisiones**

Se trata de conocer si los colaboradores participan del proceso de toma de decisiones de sus dependencias y como esto impacta en ellos.

#### **i) Trabajo en equipo**

Mide el nivel en el que los colaboradores sienten que sus labores pueden ser apoyadas en otros para el beneficio de objetivos comunes.

#### **j) Competencia**

Este indicador se encarga de medir como es que los colaboradores consideran que se realizan las selecciones, si es un tema de conocimientos y habilidades o es un tema de política, desempeños, grados académicos, entre otros.

#### **k) Proceso de control**

Este indicador mide la capacidad de controlar los procesos de cara a los directivos para asegurarse que todo sale de la manera esperada a lo planeado. Hay que tener en balance que un excesivo control podría influir en la motivación del personal.

### **III. METODOLOGÍA**

Se realizó una encuesta al director y jefes de las unidades del DIGA-UNALM, además de a una muestra significativa de los colaboradores a su cargo utilizando el modelo de medición del MINSA, basado en el EDCO (Estudio de Clima Organizacional). Este instrumento es muy completo y ha sido testeado, aprobado y utilizado en las diferentes dependencias del Ministerio de Salud, así como en múltiples investigaciones sobre el clima organizacional. Posee 11 indicadores: Conflicto y Cooperación, Comunicación, Estructura, Confort, Liderazgo, Identidad, Innovación, Recompensa, Motivación, Toma de decisiones y Remuneración.

En cuanto a la medición de la gestión administrativa de la universidad se utilizó el instrumento diseñado por Sánchez Soto, autor de una tesis de Magíster de la Universidad Mayor de San Marcos (ver referencias al final) que estudiaba la Gestión Universitaria, el cual será adaptado para estos fines y medirá la Planificación (Visión y misión, Estrategias y políticas, Objetivos y metas), Organización (Estructura orgánica, Tecnología, Estructura social), Dirección (Liderazgo, Trabajo en equipo, Toma de decisiones, , competencia) y Control (proceso de control)

#### **3.1 Lugar**

La investigación se hizo en la Dirección de Gestión Administrativa de la UNALM, incluyendo cada una de sus unidades activas.

#### **3.2 Materiales**

Se utilizó el cuestionario del MINSA basado en el EDCO (Estudio de Clima Organizacional) junto con el instrumento diseñado por Sánchez Soto para la medición de la Gestión Administrativa. Ambos instrumentos ya han sido testeados y validados por expertos para su confiabilidad. Para el estudio de los datos se manejó el software estadístico SPSS.

### **3.3 Métodos**

#### **3.3.1 Tipo de Investigación**

La investigación desarrollada fue del tipo:

**Descriptiva:** ya que describe el fenómeno de la situación actual

**Cualitativa:** pues se tiene datos numéricos en el estudio de las variables

**Transversal:** pues para obtener los datos no es necesario estudiarlas a lo largo del tiempo, sino haciendo un corte temporal en el momento de la medición de las variables.

#### **3.3.2 Formulación de la hipótesis**

##### **3.3.2.1 Hipótesis General**

H (1): El clima organizacional influye en la gestión administrativa de la UNALM

##### **3.3.2.2 Hipótesis Específicas**

H (2): El clima organizacional está explicado por 11 dimensiones: Conflicto y Cooperación, Comunicación, Estructura, Confort, Liderazgo, Identidad, Innovación, Recompensa, Motivación, Toma de decisiones y Remuneración.

H (3): La eficiencia de la gestión administrativa es percibida de forma regular.

#### **3.3.3 Diseño de la investigación**

El diseño de esta investigación es no experimental transversal, puesto que no se manipularán las variables involucradas, sino que se estudiarán en su entorno natural.

Como podemos apreciar en el Anexo N°2, las variables Clima organizacional y Gestión administrativa, se encuentran explicadas por diferentes dimensiones e indicadores.

En el caso de la variable Clima Organizacional (variable independiente), puede ser explicada por 11 indicadores los cuales a su vez están agrupados en 3 dimensiones.

En el caso de la variable Gestión Administrativa (variable dependiente), puede ser explicada por 11 indicadores los cuales están agrupados en 4 dimensiones.

A continuación, se explicará a detalle la manera como se probarán las hipótesis:

### **H (1): El clima organizacional influye en la gestión administrativa de la UNALM**

Pasos que seguir:

- Se realizará una encuesta a la población muestral establecida del DIGA UNALM
- Se tabularán los datos tanto para Clima Organizacional y Gestión Administrativa
- Se desarrollará un análisis de correlación entre las dimensiones tanto del Clima organizacional y de la Gestión administrativa
- Se presentará el modelo de regresión lineal luego de un análisis ANOVA y T-student

### **H (2): El clima organizacional está explicado por 11 dimensiones: Conflicto y Cooperación, Comunicación, Estructura, Confort, Liderazgo, Identidad, Innovación, Recompensa, Motivación, Toma de decisiones y Remuneración.**

Esta hipótesis será probada al evaluar mediante una encuesta estructurada con las dimensiones mencionadas a los trabajadores.

### **H (3): La eficiencia de la gestión administrativa es percibida de manera regular por los trabajadores**

La calidad de la gestión administrativa será medida por medio de una encuesta estructurada con los 11 indicadores agrupados en 4 dimensiones: Planificación, Dirección, Organización, y Control.

Cabe resaltar que lo que nos interesa en este estudio es realizar la medición de los discernimientos de los trabajadores por lo que este estudio no conlleva un análisis cuantitativo de la gestión sino cualitativo y en la medida de que las dimensiones del ambiente sean percibidas de manera positiva se estará también midiendo la calidad de la gestión. De

todas maneras, se realizará una entrevista a personas claves dentro del DIGA donde se evaluará la eficiencia de algunos procedimientos para referencia general.

### **3.3.4 Población y muestra**

La población que investigar está compuesta por 220 personas que conforman la DIGA, cálculo que será mostrado más adelante, entre las cuales se encuentran: el director del DIGA, los jefes de cada unidad y una muestra de la población de cada unidad (Trabajadores a cargo de un jefe de unidad) La información fue proporcionada en su momento con el soporte de la oficina de Recursos Humanos de la UNALM.

Para determinar el tamaño muestra o porción de la población de cada unidad, se aplicó la siguiente fórmula:

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

Donde:

N = Tamaño de la población.

n = Tamaño de la muestra a quienes se les aplicará la encuesta.

p = probabilidad de ocurrencia del fenómeno.

q = probabilidad de no ocurrencia del fenómeno.

Z = 2 sigmas de confianza (95.5%).

e = error permisible.

#### **3.3.4.1 Determinación de la muestra**

Con un universo total de 220 personas, era de suma importancia poder determinar la muestra a encuestar tanto total como por dependencia, por lo que se determinaron los siguientes resultados:

**Cuadro 1: Estructura de la Muestra DIGA-UNALM**

DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACIÓN-DIGA	8
OFICINA DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA	4
<b>OFICINA DE ECONOMÍA</b>	
Unidad Principal	2
Unidad de Contabilidad	10
Unidad de Tesorería	11
Unidad de Abastecimiento	16
Unidad de Bienes Patrimoniales	8
TOTAL	47
<b>OFICINA DE RECURSOS HUMANOS</b>	
Dpto. principal	8
Dpto. de personal No docente	7
Dpto. de remuneraciones y pensiones	9
Dpto. de personal docente	5
TOTAL	29
<b>OFICINA DE SERVICIOS GENERALES</b>	
Unidad Principal	5
Unidad de mantenimiento de servicios básicos	53
Unidad de transporte	23
Unidad de seguridad	51
TOTAL	132

Fuente: Elaboración Propia

<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>220</b>
----------------------	------------

Según los datos obtenidos pudimos calcular el tamaño muestral de cada dependencia mediante la siguiente fórmula:

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

DIGA

$$n = \frac{0,955^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 8}{0,1^2 \cdot (8 - 1) + 0,955^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = 6.12084478$$

## INFRAESTRUCTURA FÍSICA

$$n = \frac{0,955^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 4}{0,1^2 \cdot (4 - 1) + 0,955^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = 3.53489499$$

## ECONOMÍA

$$n = \frac{0,955^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 47}{0,1^2 \cdot (47 - 1) + 0,955^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = 15.5758669$$

## RECURSOS HUMANOS

$$n = \frac{0,955^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 29}{0,1^2 \cdot (29 - 1) + 0,955^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = 13.0159447$$

## SERVICIOS GENERALES

$$n = \frac{0,955^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 132}{0,1^2 \cdot (132 - 1) + 0,955^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = 19.5687274$$

	<b>z</b>	<b>p</b>	<b>q</b>	<b>N</b>	<b>e</b>	<b>n</b>
<b>DIGA</b>	0.955	0.5	0.5	8	0.1	6.12084478
<b>INFRAESTRUCTURA FÍSICA</b>	0.955	0.5	0.5	4	0.1	3.53489499
<b>ECONOMÍA</b>	0.955	0.5	0.5	47	0.1	15.5758669
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	0.955	0.5	0.5	29	0.1	13.0159447
<b>SERVICIOS GENERALES</b>	0.955	0.5	0.5	132	0.1	19.5687274

<b>Total</b>	<b>57.8162787</b>
--------------	-------------------

Como puede apreciarse, luego de los cálculos se encuestó a 58 personas, luego de los redondeos respectivos de cada muestra de unidad

### **3.3.5 Instrumentos de colecta de datos**

Se utilizó los siguientes instrumentales de recolección de datos:

- Observación directa
- Documentos de la organización (Fuente Primaria)
- Encuestas estructuradas

### **3.3.6 Procedimientos de análisis de datos**

- Se recolectó la información documental conexas con el problema de investigación.
- Se recolectó la información pertinente mediante las encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en la DIGA-UNALM
- Se procesó los datos empleando el software de estadística SPSS
- Se utilizó las técnicas estadísticas de correlación y medidas de asociación.
- Se presentan los datos en tablas de distribución de frecuencia, histogramas y diagramas de dispersión.
- En cuanto al diseño de la prueba de hipótesis, se toma el coeficiente de correlación lineal simple de Pearson en caso la tabulación de datos nos muestre que las variables siguen una distribución normal (Paramétrica) o Spearman (No paramétrica) en caso no sigan una distribución normal

Fórmula para el cálculo del índice de correlación de Pearson

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N(\sum X^2) - (\sum X)^2][N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Donde:

r = coeficiente de correlación de Pearson

N = Tamaño de la muestra a quienes se les aplicará la encuesta.

X= Valor i de la variable independiente del individuo xi

Y =Valor i de la variable dependiente del individuo yi

Fórmula para el cálculo del índice de correlación de Spearman

$$r = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n^3 - n}$$

r =coeficiente de correlación de Spearman

n= número de pares de datos

di= diferencias de rangos en las variables del par i

Regla para contrastar la hipótesis, en el cual nos basamos por el valor de “r” encontrado, y para la interpretación nos indica (Ofelia Carmen Santos, 2018):

$r = 0$  la correlación es nula

$r \in [0 - 0,20>$  la correlación es casi nula

$r \in [0,20 - 0,40>$  la correlación es baja

$r \in [0,40 - 0,70>$  existe correlación buena o significativa

$r \in [0,70 - 1>$  existe correlación muy buena o muy significativa

$r = 1$  correlación perfecta

### 3.3.7 Procedimiento de prueba de hipótesis

Para la prueba de la hipótesis se planteará que debe existir una correlación entre las dimensiones del clima organizacional y la gestión administrativa, de manera que se establezca una interdependencia entre ellas y no de forma individual.

Lo anterior será probado mediante un análisis del modelo de regresión lineal múltiple

#### Modelo de Regresión Lineal

Variables en Estudio:

Variable independiente: (X) Clima Organizacional

Variable dependiente: (Y) Gestión Administrativa

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 \dots + \beta_p \cdot X_p + e$$

**Donde:**

Y = Variable dependiente

$X_1, X_2, \dots, X_p$  = variables explicativas, independientes o regresores

$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_p$  = parámetros

$\beta_0$  = término constante

e = término aleatorio

A continuación, se presentarán los supuestos del modelo de regresión mediante un análisis de variancia (ANOVA) para verificar si el modelo es estadísticamente significativo (Bondad del modelo) y una prueba T-student para verificar si la variable independiente se relaciona de forma significativa con la variable dependiente. Esto nos ayudará a determinar la validez o no de nuestras hipótesis.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 Resultados

#### 4.1.1 Análisis de datos

##### 4.1.1.1 Descripción de la muestra

Antes de iniciar con las pruebas de hipótesis, vamos a dar un pequeño recuento del perfil de la muestra para poder darnos ideas de cómo está compuesta. Para esto adjuntaremos el siguiente cuadro:

**Cuadro 2: Perfil general de encuestados por dependencia**

	RRHH	Infraestructura	Economía	DIGA	Servicios Generales
<b>Género</b>					
Hombre	53,8%	50%	56,3%	33,3%	65%
Mujer	46,2%	50%	43,8%	66,7%	35%
<b>Rango de Edad</b>					
De 20 a 34 años	15,4%	25%	0,0%	66,7%	5%
De 35 a 49 años	30,8%	25%	43,8%	16,7%	30%
De 50 años a más	53,8%	50%	56,3%	16,7%	65%
<b>Grado académico</b>					
Secundaria	8%	0%	6%	0%	85%
Técnico	31%	100%	13%	33%	10%
Universitaria Completa	8%	0%	38%	0%	0%
Bachiller	23%	0%	44%	50%	5%
Titulado	31%	0%	0%	17%	0%
<b>Condición laboral</b>					
Contratado	46%	25%	25%	83%	30%
Nombrado	54%	75%	75%	17%	70%
<b>Tiempo de servicios</b>					
De 1 a 10 años	46%	25%	0%	83%	5%
De 11 a 20 años	15%	25%	44%	17%	35%
De 21 años a más	39%	50%	56%	0%	60%
<b>Cargo que desempeña</b>					
Administrativo	85%	75%	100%	100%	25%
Directivo	8%	0%	0%	0%	10%
Otros	8%	25%	0%	0%	65%

Fuente: Elaboración Propia

Según podemos apreciar en el Cuadro 2, que la muestra está formada en un mayor porcentaje por hombres que por mujeres, aunque la diferencia es mínima. Además de esto podemos apreciar que la muestra se encuentra mayoritariamente en un rango de edad de entre los 50 años a más, lo que denota una población avanzada de edad. También apreciamos que, en cuanto al nivel de formación tenemos los mayores valores en formación técnica y de bachiller. La condición laboral de la muestra es bastante uniforme ya que solo están separados por un pequeño porcentaje entre contratados y nombrados. El tiempo de servicios fluctúa en su mayoría entre de 1 a 10 años y de 21 años a más. Y finalmente en cuanto al cargo que desempeñan hay un sólido porcentaje mayoritario en cuanto a los administrativos.

#### **4.1.2 Análisis de variables**

Para la evaluación tanto de las variables como de sus respectivos indicadores y dimensiones se realizó una valoración de cada uno por medio de escalas, las cuales según un rango de valores evalúa si la dimensión o indicador es percibida Bueno, Regular o Deficiente.

##### **4.1.2.1 Clima organizacional**

En el siguiente cuadro podemos apreciar los puntajes tanto máximos como mínimos de la variable, dimensiones e indicadores.

**Cuadro 3: Estructura de medición del clima organizacional**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE MÍNIMO
CLIMA ORGANIZACIONAL	POTENCIAL HUMANO	Liderazgo	20	4
		Innovación	20	4
		Recompensa	15	3
		Confort	15	3
		Remuneración	15	3
	Puntaje Dimensión		<b>85</b>	<b>17</b>
	DISEÑO ORGANIZACIONAL	Estructura	20	4
		Toma de Decisiones	15	3
		Comunicación	20	4
	Puntaje Dimensión		<b>55</b>	<b>11</b>
	CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	Motivación	10	2
		Identidad	20	4
		Conflicto-Cooperación	25	5
	Puntaje Dimensión		<b>55</b>	<b>11</b>
		<b>Puntaje de Variable</b>	<b>195</b>	<b>39</b>

Fuente: Elaboración Propia

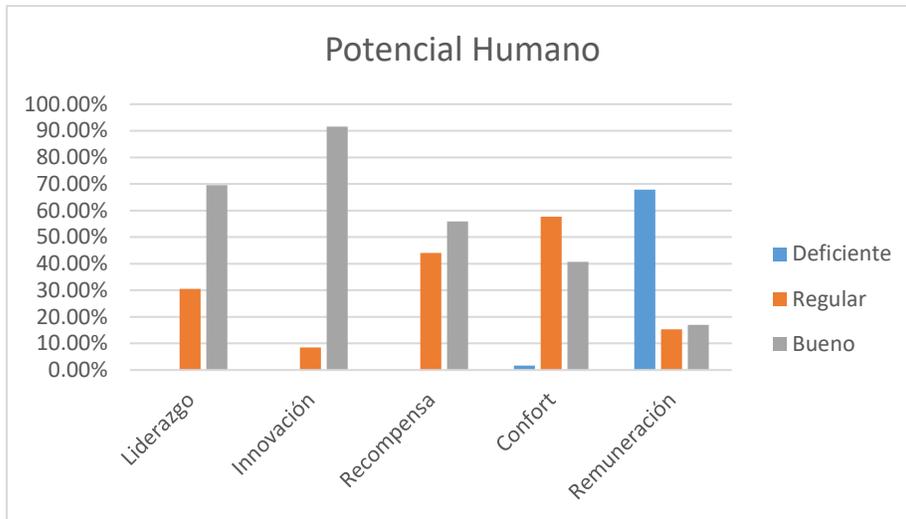
Los valores mostrados, se basan en el máximo puntaje a obtener en la encuesta por medio de la escala Likert, tanto por indicador como por dimensión. De la misma manera sucede con el puntaje mínimo.

Luego de la tabulación de datos correspondiente, tenemos los siguientes resultados, tanto por variable, dimensiones e indicadores.

**Cuadro 4: Resultados de medición de Clima Organizacional**

	Dimensión	Indicador	Deficiente	Regular	Bueno
CLIMA ORGANIZACIONAL	Potencial Humano	Liderazgo	0,00%	30,51%	69,49%
		Innovación	0,00%	8,47%	91,53%
		Recompensa	0,00%	44,07%	55,93%
		Confort	1,69%	57,63%	40,68%
		Remuneración	67,80%	15,25%	16,95%
	<b>TOTAL POTENCIAL HUMANO</b>		<b>0%</b>	<b>55,93%</b>	<b>44,07%</b>
	Diseño Organizacional	Estructura	1,69%	38,98%	59,32%
		Toma de Decisiones	1,69%	42,37%	55,93%
		Comunicación	0,00%	5,08%	94,92%
	<b>TOTAL DISEÑO ORGANIZACIONAL</b>		<b>0%</b>	<b>28,81%</b>	<b>71,19%</b>
	Cultura de la Organización	Motivación	0,00%	3,39%	96,61%
		Identidad	0,00%	50,85%	49,15%
		Conflicto-Cooperación	0,00%	32,20%	67,80%
	<b>TOTAL CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN</b>		<b>0%</b>	<b>3,39%</b>	<b>96,61%</b>
	<b>TOTAL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>				<b>28,81%</b>

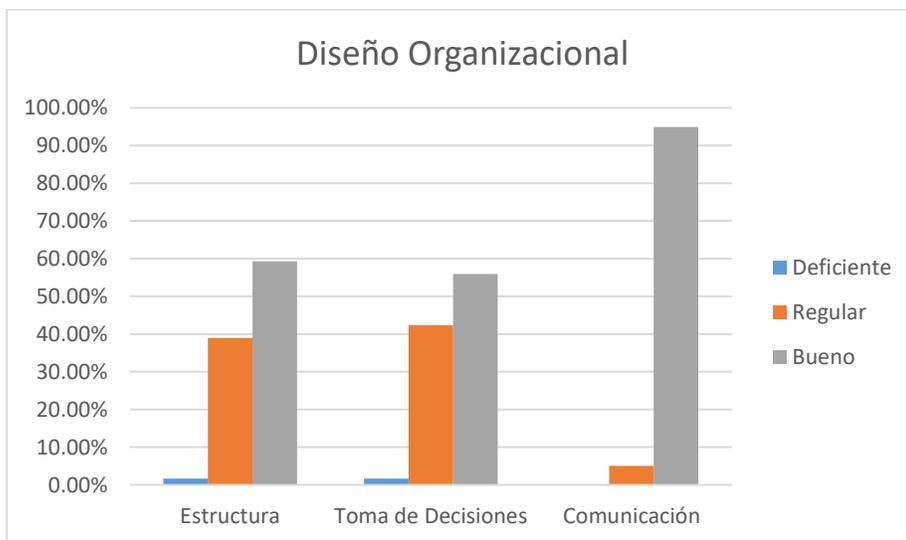
Fuente: Elaboración Propia



**Figura 3: Dimensión potencial humano con indicadores**

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 3, podemos apreciar la Dimensión Potencial Humano y sus diferentes indicadores. Puede diferenciarse que el mejor puntuado fue el indicador Innovación con un 91,53%, mientras que el indicador peor puntuado fue la Remuneración con un 67,7% de puntuación deficiente.



**Figura 4: Dimensión diseño organizacional con indicadores**

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 4, podemos apreciar la Dimensión Diseño Organizacional y sus diferentes indicadores. Puede diferenciarse que el mejor puntuado fue el indicador Comunicación con un 94,92%, mientras que los indicadores Estructura y Toma de decisiones tienen puntuación alta en Regular, pero teniendo en cuenta que la mayoría los puntúa como Bueno.



**Figura 5: Dimensión cultura de la organización con indicadores**

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 5, podemos apreciar la Dimensión Cultura de la organización y sus diferentes indicadores. Puede diferenciarse que el mejor puntuado fue el indicador Motivación con un 96,61%, mientras que el indicador peor puntuado fue el de Identidad con un 50,85% de puntuación Regular, aunque cabe resaltar que es casi parejo con su puntuación como Bueno.

#### 4.1.2.2 Gestión administrativa

En el siguiente cuadro podemos apreciar los puntajes tanto máximos como mínimos tanto de la variable, como sus respectivas dimensiones e indicadores.

**Cuadro 5: Estructura de medición de la Gestión Administrativa**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE MÍNIMO
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>PLANIFICACIÓN</b>	Visión y Misión	5	1
		Objetivos y Metas	5	1
		Estrategias y Políticas	5	1
	<b>Puntaje Dimensión</b>		<b>15</b>	<b>3</b>
	<b>ORGANIZACIÓN</b>	Estructura Orgánica	5	1
		Tecnología	5	1
		Estructura Social	5	1
	<b>Puntaje Dimensión</b>		<b>15</b>	<b>3</b>
	<b>DIRECCIÓN</b>	Liderazgo	5	1
		Toma de decisiones	5	1
		Trabajo en equipo	5	1
		Competencia	5	1
	<b>Puntaje Dimensión</b>		<b>20</b>	<b>4</b>
	<b>CONTROL</b>	Proceso de control	5	1
<b>Puntaje Dimensión</b>		<b>5</b>	<b>1</b>	
		<b>Puntaje de Variable</b>	<b>55</b>	<b>11</b>

Fuente: Elaboración Propia

Al igual que con la variable del Clima Organizacional, los valores mostrados, se basan en el máximo puntaje a obtener en la encuesta por medio de la escala Likert, tanto por indicador como por dimensión. De la misma manera sucede con el puntaje mínimo. Luego de la tabulación de datos correspondiente, tenemos los siguientes resultados, tanto por variable, dimensiones e indicadores.

**Cuadro 6: Resultados de medición de la Gestión Administrativa**

Dimensión	Indicador	Deficiente	Regular	Bueno	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Planificación	Visión y Misión	0,00%	11,86%	88,14%
		Objetivos y Metas	0,00%	40,68%	59,32%
		Estrategias y Políticas	0,00%	52,54%	47,46%
	<b>TOTAL PLANIFICACIÓN</b>		<b>0%</b>	<b>5,08%</b>	<b>94,92%</b>
	Organización	Estructura Orgánica	0,00%	37,29%	62,71%
		Tecnología	1,69%	33,90%	64,41%
		Estructura Social	0,00%	50,85%	49,15%
	<b>TOTAL ORGANIZACIÓN</b>		<b>3,39%</b>	<b>22,03%</b>	<b>74,58%</b>
	Dirección	Liderazgo	0,00%	59,32%	40,68%
		Toma de decisiones	1,69%	61,02%	37,29%
Trabajo en equipo		0,00%	27,12%	72,88%	
Competencia		1,69%	71,19%	27,12%	
<b>TOTAL DIRECCIÓN</b>		<b>1,69%</b>	<b>55,93%</b>	<b>42,37%</b>	
Control	Proceso de control	1,69%	69,49%	28,81%	
<b>TOTAL CONTROL</b>		<b>1,69%</b>	<b>69,49%</b>	<b>28,81%</b>	
<b>TOTAL GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>			<b>18,64%</b>	<b>81,36%</b>	

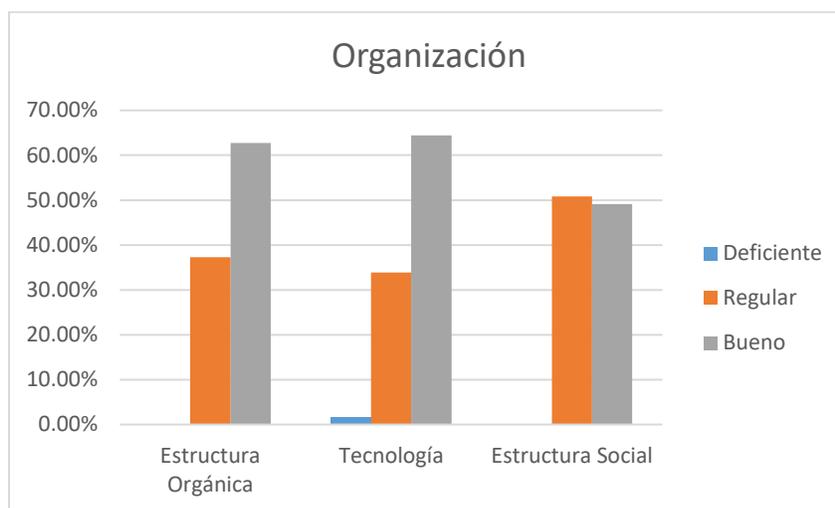
Fuente: Elaboración Propia



**Figura 6: Dimensión Planificación con indicadores**

Fuente: Elaboración Propia

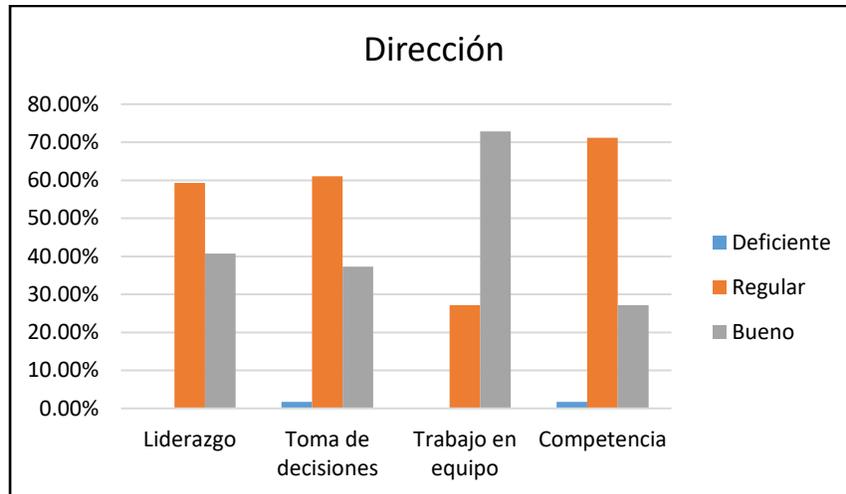
En la Figura 6, podemos apreciar la Dimensión Planificación y sus diferentes indicadores. Puede diferenciarse que el mejor puntuado fue el indicador Visión y Misión con un 88,14%, mientras que el indicador peor puntuado fue el de Estrategias y Políticas con un 52,54% de puntuación Regular.



**Figura 7: Dimensión Organización con indicadores**

Fuente: Elaboración Propia

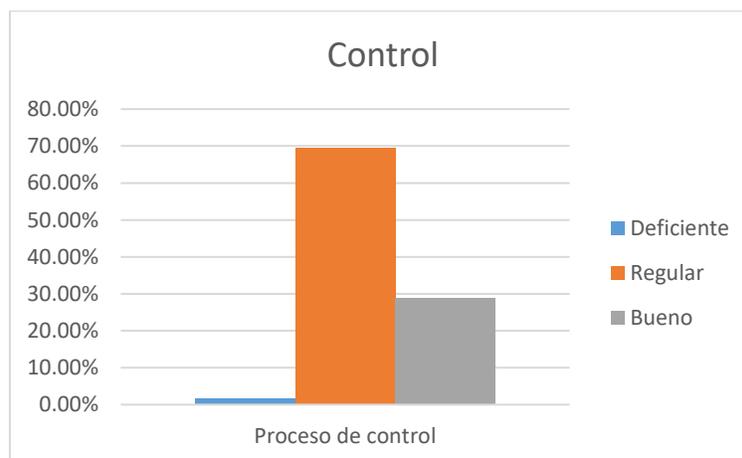
En la Figura 7, podemos apreciar la Dimensión Organización y sus diferentes indicadores. Puede diferenciarse que el mejor puntuado fue el indicador Tecnología con un 64,41%, seguido muy de cerca por el indicador Estructura orgánica, mientras que el indicador peor puntuado fue el de Estructura Social con un 50.85 % de puntuación Regular, aunque con una puntuación muy similar en el aspecto positivo Bueno.



**Figura 8: Dimensión Dirección con indicadores**

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 8, podemos apreciar la Dimensión Dirección y sus diferentes indicadores. Puede diferenciarse que el mejor puntuado fue el indicador Trabajo en Equipo con un 88,14%, mientras que el indicador peor puntuado fue el de Competencia con un 71,19% de puntuación Regular.



**Figura 9: Dimensión Dirección con indicadores**

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 6, podemos apreciar la Dimensión Dirección y su único indicador para esta dimensión. En este caso el indicador Proceso de control es puntuado mayoritariamente de manera regular con un 69,49%

### 4.1.3 Pruebas de Hipótesis

Antes de iniciar las pruebas de hipótesis, hicimos las pruebas de normalidad correspondientes de los datos agrupados por dimensiones, para percibir qué pruebas de correlación usaríamos.

**Cuadro 7: Pruebas de Normalidad**

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
puntaje dimensión potencial humano	,251	59	,000	,763	59	,000
puntaje dimensión diseño organizacional	,139	59	,006	,943	59	,008
puntaje dimensión cultura de la organización	,208	59	,000	,899	59	,000
puntaje dimensión planificación	,227	59	,000	,870	59	,000
puntaje dimensión organización	,247	59	,000	,899	59	,000
puntaje dimensión dirección	,220	59	,000	,884	59	,000
puntaje dimensión control	,262	59	,000	,825	59	,000
a. Corrección de significación de Lilliefors						

Fuente: Elaboración Propia basado en datos de encuesta al Diga Unalm

Como se puede apreciar al tener un sig menor a 0.05, podemos afirmar que los datos no siguen una distribución normal, por lo que se utilizará la prueba no paramétrica de Spearman para probar las hipótesis correspondientes.

#### 4.1.3.1 Relación entre clima organizacional y Gestión Administrativa

La primera hipótesis que probar en esta investigación es la siguiente:

H1: el clima organizacional influye en la gestión administrativa de la UNALM

Para probar esta hipótesis se realizó una prueba de correlación mediante el software SPSS, comparando la variable dependiente con las dimensiones de la variable independiente

**Cuadro 8: Pruebas de Correlaciones**

Correlaciones						
			puntaje gestión administrativa	puntaje dimensión diseño organizacional	puntaje dimensión potencial humano	puntaje dimensión cultura de la organización
Rho de Spearman	puntaje gestión administrativa	Coefficiente de correlación	1,000	,763**	,745**	,637**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000
		N	59	59	59	59
	puntaje dimensión diseño organizacional	Coefficiente de correlación	,763**	1,000	,908**	,914**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000
		N	59	59	59	59
	puntaje dimensión potencial humano	Coefficiente de correlación	,745**	,908**	1,000	,863**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000
		N	59	59	59	59
	puntaje dimensión cultura de la organización	Coefficiente de correlación	,637**	,914**	,863**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.
		N	59	59	59	59

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

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar en la tabla observando el valor del Rho de Spearman, hay una alta correlación entre las dimensiones del clima organizacional y la gestión administrativa. Los puntajes son de 0.763 entre la dimensión diseño organizacional y la gestión administrativa, lo cual denota una correlación muy buena o muy significativa. El puntaje de 0.745 entre la dimensión potencial humano y la gestión administrativa denota una correlación muy buena o muy significativa. Finalmente, el puntaje de 0.637 entre la dimensión cultura de la organización y la gestión administrativa denota una correlación buena o significativa.

A continuación, se presenta los resultados para corroborar la hipótesis principal del estudio. Las correlaciones nos ayudaron a verificar que existía una relación entre las distintas dimensiones del clima organizacional sobre y la gestión administrativa. Ahora lo que se comprobará que existe una interdependencia entre ellas, relación que se hará evidente mediante el uso de un modelo de regresión lineal múltiple.

#### **4.1.3.2 Modelo de regresión lineal**

Variabes en Estudio:

Variable independiente: (X) Clima Organizacional

Variable dependiente: (Y) Gestión Administrativa

El modelo de regresión tendrá la siguiente forma:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 \dots + \beta_p \cdot X_p + e$$

A continuación, se presentan los supuestos del modelo de regresión:

- Análisis de Variancia (ANOVA)
- Prueba T de Student

### 4.1.3.3 Análisis ANOVA

**Cuadro 9: Prueba ANOVA**

		ANOVA <sup>a</sup>				
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1461,923	1	1461,923	221,177	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	376,755	57	6,610		
	Total	1838,678	58			
2	Regresión	1467,046	2	733,523	110,532	,000 <sup>c</sup>
	Residuo	371,632	56	6,636		
	Total	1838,678	58			
3	Regresión	1535,754	3	511,918	92,946	,000 <sup>d</sup>
	Residuo	302,924	55	5,508		
	Total	1838,678	58			

Fuente: Elaboración Propia

Según podemos apreciar en el cuadro ANOVA, que el Sig es  $0.00 < 0.05$  por lo que podemos decir que el modelo es significativo. Por lo tanto, se puede decir que hay relación entre las dimensiones del clima organizacional y la Gestión administrativa.

#### 4.1.3.4 Prueba T de Student

**Cuadro 10: Coeficientes de la Prueba T-Student**

Modelo		Coeficientes <sup>a</sup>					Estadísticas de colinealidad	
		Coefficientes no estandarizados B	Error estándar	Coefficientes estandarizados Beta	t	Sig.	Tolerancia	VIF
1	(Constante)	9,583	1,924		4,980	,000		
	puntaje dimension potencial humano	,508	,034	,892	14,872	,000	1,000	1,000
2	(Constante)	8,975	2,048		4,381	,000		
	puntaje dimension potencial humano	,456	,069	,800	6,622	,000	,248	4,040
	puntaje dimension diseño organizacional	,091	,103	,106	,879	,383	,248	4,040
3	(Constante)	11,758	2,026		5,804	,000		
	puntaje dimension potencial humano	,556	,069	,975	8,078	,000	,206	4,861
	puntaje dimension diseño organizacional	,446	,138	,522	3,239	,002	,115	8,669
	puntaje dimension cultura de la organizacion	-,545	,154	-,606	-3,532	,001	,102	9,832

a. Variable dependiente: puntaje gestion administrativa

Fuente: Elaboración Propia

Con la prueba T de Student obtenemos los valores para construir nuestro modelo de regresión lineal ajustado ya que al menos uno de los parámetros de regresión es significativo.

#### 4.1.3.5 Modelo de Regresión lineal ajustado

$$Y = 11.758 + 0.556X_1 + 0.446X_2 - 0.545X_3$$

Donde:

X1: Dimensión potencial humano

X2: Dimensión diseño organizacional

X3: Dimensión cultura de la organización

Se puede interpretar del modelo anterior lo siguiente:

Si se incrementa la dimensión potencial humano en un punto, la gestión administrativa aumentará en 0.556 de puntaje, manteniendo todas las demás dimensiones consideradas en el modelo de regresión constantes.

Si se incrementa la dimensión diseño organizacional en un punto, la gestión administrativa aumentará en 0.446 de puntaje, manteniendo todas las demás dimensiones consideradas en el modelo de regresión constantes.

Si se incrementa la dimensión cultura de la organización en un punto, la gestión administrativa disminuirá en 0.545 de puntaje, manteniendo todas las demás dimensiones consideradas en el modelo de regresión constantes.

#### 4.1.3.6 Nivel de explicación del modelo de regresión

**Cuadro 11: Resumen del modelo de Regresión**

Resumen del modelo <sup>d</sup>					
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,892 <sup>a</sup>	,795	,791	2,57094	
2	,893 <sup>b</sup>	,798	,791	2,57610	
3	,914 <sup>c</sup>	,835	,826	2,34685	1,234
d. Variable dependiente: puntaje gestión administrativa					

Fuente: Elaboración Propia

Según podemos apreciar el modelo del clima organizacional, expresado por el potencial humano, el diseño organizacional y la cultura de la organización influye en un 91.4 por ciento sobre la gestión administrativa, con lo que se cumple la hipótesis planteada.

#### 4.1.4 Resumen de resultados

**Cuadro 12: Resumen de resultados según objetivos.**

	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	RESULTADOS
GENERALES	Determinar si el clima organizacional influye en la gestión administrativa de la UNALM	H (1): El clima organizacional influye en la gestión administrativa de la UNALM	Según lo apreciado en los cuadros anteriores y luego de las pruebas estadísticas correspondientes y tomando en cuenta el modelo del clima organizacional, expresado por el potencial humano, el diseño organizacional y la cultura de la organización influye en un 91.4 por ciento sobre la gestión administrativa, con lo que se cumple la hipótesis planteada.
ESPECÍFICOS	Evaluar como es el clima organizacional en el área administrativa de la UNALM	H (2): El clima organizacional está explicado por 11 indicadores: Comunicación, conflicto y cooperación, confort, estructura, identidad, innovación, liderazgo, motivación, recompensa, remuneración, toma de decisiones	Al evaluar el clima organizacional y probar la hipótesis principal, pudimos constatar que el clima es explicado por los indicadores ya indicados. Teniendo más detalle sobre esto el clima organizacional es evaluado como BUENO en un 71.19 por ciento, siendo su dimensión más alta la de cultura de organización.
	Evaluar la percepción de la eficiencia de la gestión administrativa de la UNALM	H (3): La eficiencia de la gestión administrativa es percibida de manera regular por los trabajadores	Al evaluar la gestión administrativa pudimos encontrar que es calificada como BUENO en un 81.36 por ciento, siendo su dimensión más alta la de Planificación.

Fuente: Elaboración propia

## 4.2 Discusión

De acuerdo a la hipótesis y objetivos generales de esta investigación se determinó que el clima organizacional expresado por sus dimensiones Potencial humano, Cultura de la Organización y diseño organizacional, influye en la Gestión Administrativa de la Dirección de Gestión Administrativa(DIGA) de la Universidad Nacional Agraria La Molina en un 91.4 por ciento , lo cual involucra que el cómo se maneje la atmósfera dentro de las áreas de trabajo , influirá en que los procesos dentro de estos se lleven a cabo de forma aceptable o no. Esto es muy importante porque definirá el beneficio de los objetivos que se plantean como organización a un corto o largo plazo. Estos resultados amontonan relación con los de la investigación de Salas (2018) citados en los antecedentes en la cual, se puede apreciar una correlación entre clima organizacional y la gestión administrativa.

Con respecto a la hipótesis específica, sobre si el clima organizacional de la dirección general de administración (DIGA) de la Universidad Nacional Agraria La Molina, está expresado por 11 indicadores, el modelo se ajusta al instrumento y reafirma que el clima organizacional es explicado por 11 indicadores: Comunicación, conflicto y cooperación, confort, estructura, identidad, innovación, liderazgo, motivación, recompensa, remuneración, toma de decisiones. Estos resultados se ajustan a nuestra base teórica tomada de Molocho (2010) y que a su vez reafirman con el diseño del instrumento que ha estado utilizando el Ministerio de Salud.

Con relación a la segunda hipótesis específica, sobre cómo es percibida la eficiencia de la Gestión administrativa entre los trabajadores de la Dirección general de administración (DIGA) de la Universidad Nacional Agraria La Molina, se pudo encontrar que esta es calificada como BUENA en un 81.36 por ciento, teniendo como dimensión más alta la de Planificación con un 94.92 por ciento.

## V. CONCLUSIONES

1. El clima organizacional expresado por sus dimensiones cultura de la organización, potencial humano y cultura de la organización, llega a influir en la Gestión Administrativa en un 91.4 por ciento
2. Se consiguió elaborar un modelo de regresión lineal ajustado que explica la correlación entre el clima organizacional y la Gestión Administrativa.
3. Podemos apreciar que el 81.36 por ciento de los encuestados perciben la Gestión Administrativa como Bueno, mientras que el 18.64 por ciento lo percibe como Regular, lo cual rechaza la H3 que decía que la generalidad de las personas encuestadas percibía la Gestión Administrativa como Regular.
4. Podemos apreciar que el 71.19 por ciento de los encuestados perciben el Clima Organizacional como Bueno, mientras que el 28.81porciento lo percibe como regular.
5. Al probar la H1 podemos también probar la H2 pues el modelo se ajusta al instrumento y reafirma que el clima organizacional es explicado por 11 indicadores: Comunicación, conflicto y cooperación, confort, estructura, identidad, innovación, liderazgo, motivación, recompensa, remuneración, toma de decisiones.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. La dimensión Potencial Humano tiene la más baja de todas las calificaciones principalmente debido al indicador Remuneración, se sugiere reevaluar por medio de bono por desempeño a los colaboradores para que se sientan motivados.

2. El indicador confort tiene también una calificación baja, por lo que se recomienda revisar los mobiliarios de cada dependencia para verificar que se cuentan con las herramientas necesarias para el trabajo y para que los empleados puedan sentirse a gusto.

3. Se recomienda además realizar frecuentemente estudios para medir el clima organizacional para verificar si las deficiencias se mantienen, aumentan o disminuyen según las acciones correctivas a seguir.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

- Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas
- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos. (Décima Edición). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. (Séptima Edición). Ciudad de México, México: McGraw-Hill Company.
- Cole, d. Y Gaynor. (2005). Desarrollo Organizacional y Desarrollo Ejecutivo. Buenos Aires, Argentina: Nobuko.
- De la Cruz, W. (2016). Gestión institucional y su relación con la calidad del servicio educativo en la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana Los Andes. (Tesis Doctoral, Universidad Nacional del Centro del Perú). Recuperada de: <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/4124>
- García Ramírez, M; Ibarra Velásquez, L. Diagnóstico del Clima Organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato. En línea. Disponible en :<https://docplayer.es/21438627-Diagnostico-de-clima-organizacional-del-departamento-de-educacion-de-la-universidad-de-guanajuato.html>
- Gonçalves, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC). Recuperado de:<http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Guevara, X. (2018). Clima organizacional: nivel de satisfacción y desempeño laboral en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa. (Tesis Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar). Quito, Ecuador.

Iglesias Armenteros, A., Esperón, J., & Solís, F. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista Cubana De Enfermería*, 34(1). Recuperado de <http://revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/1257/336>

Lewin, K. & Lippit, R. (1938). «An experimental approach to the study of autocracy and democracy: a preliminary note». *Sociometry*, 1(3/4).

Litwing, G.H., Stringer, Stringer. (1968). *Motivation and organizational climate*. Cambridge; Harvard University Press,

Maqueda Lafuente, J. (1996). *Cuadernos de dirección estratégica y planificación*. Ediciones Díaz Santos.

Martínez Nogueira. (2000). *Evaluación de la gestión universitaria*. Informe preparado para la Comisión Nacional de Acreditación Universitaria. Buenos Aires, Argentina.

Ministerio De Salud – Minsa. (2011). *Documento Técnico: Metodología para el estudio del clima organizacional V-0.2*. Lima, Perú

Molocho Becerra. (2010). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL Nro. 1-Lima Sur 2009*. (Tesis Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Lima, Perú

Mújica De González, M; Pérez Maldonado, I. *Clima Organizacional: un indicador de gestión universitaria*. Biblioteca Las casas, 2009; 5(3). Recuperado de: <http://www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0439hp>

Münch Galindo, L. (2014). *Administración: Gestión Organizacional, enfoque y proceso administrativo*. Segunda edición. México.336p

Murillo Mora, M (2019): “Gestión universitaria. Concepto y principales tendencias”, *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo* (marzo 2019). Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/03/gestion-universitaria.html>

Quevedo, A. (2006). *Escala de clima Organizacional*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>

Sánchez Soto, J.M. (2005). Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades. (Tesis Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Lima, Perú

Santos Jiménez, O. (2018). Modelo de gestión EFQM y la mejora de la calidad del servicio educativo de la Institución Educativa Privada Señor de la Ascensión, Manchay, Pachacamac, Lima – Perú 2016. Revista Ciencias de la Documentación, 4 (1). Recuperado de: <http://www.cienciasdeladocumentacion.cl/gallery/1%20v4n1%202018%20csdocum.pdf>

Salas Cuadros, A. (2018). Influencia del clima organizacional en la gestión administrativa en el departamento Zonal Sur-Sedapar S.A-Arequipa, 2018. (Tesis segunda especialidad, Universidad Nacional San Agustín). Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6575>

Toledo Toledo, C. (2015). Cultura organizacional y su influencia en el clima organizacional en la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión. Repositorio Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Toro Álvarez. (2009). Clima Organizacional: Una aproximación a su dinámica en la empresa Latinoamericana. (Segunda Edición). Bogotá, Colombia.

Tubán Félix, R. J. (2002) Medición Del Clima Laboral En Las Organizaciones. Gestipolis. Recuperado de: <http://www.gestipolis.com/medicion-del-clima-laboral-en-las-organizaciones>

Universidad Nacional Agraria La Molina. (2015). Estatuto General. Recuperado de: <http://www.lamolina.edu.pe/rectorado/transparencia2/rectorado/estatuto.pdf>

## **VIII. ANEXOS**

## ANEXO N°1

### Identificación de variables y definiciones operacionales

Variable		Categoría	Indicador	Técnicas e Instrumentos	Escala
TIPO	NOMBRE				
Independiente	CLIMA ORGANIZACIONAL	Potencial Humano	Liderazgo Innovación Recompensa  Confort Remuneración	Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta  Encuesta	Escala tipo Likert  1: Totalmente en Desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo
		Diseño Organizacional	Estructura Toma de decisiones Comunicación	Encuesta Encuesta Encuesta	
		Cultura de la organización	Identidad Conflicto y cooperación Motivación	Encuesta Encuesta Encuesta	
Dependiente	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Planificación	Visión y Misión Objetivos y metas Estrategias y políticas	Encuesta, documentos Encuesta Encuesta, documentos	
		Organización	Estructura Orgánica Tecnología Estructura Social	Encuesta, documentos Encuesta Encuesta	
		Dirección	Liderazgo Toma de decisiones Trabajo en equipo  Competencia	Encuesta Encuesta Encuesta, observación directa Encuesta	
		Control	Proceso de Control	Encuesta	

Fuente: Elaboración Propia

## ANEXO N°2

### Matriz de consistencia

	PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA
<b>GENERALES</b>	Se desconoce si el clima organizacional influye en la gestión administrativa de la UNALM	Determinar si el clima organizacional influye en la gestión administrativa de la UNALM	H (1): El clima organizacional influye en la gestión administrativa de la UNALM	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realización de encuesta a la población muestral establecida del DIGA UNALM</li> <li>-Tabulación de los datos tanto para Clima Organizacional y Gestión Administrativa</li> <li>-Desarrollo de un análisis de correlación entre las dimensiones tanto del Clima organizacional y de la Gestión administrativa</li> <li>-Presentación del modelo de regresión lineal luego de un análisis ANOVA y T-student</li> </ul>
<b>ESPECÍFICOS</b>	Se desconoce cuáles son los factores que influyen en el clima organizacional en el área administrativa de la UNALM	Evaluar como es el clima organizacional en el área administrativa de la UNALM	H (2): El clima organizacional está explicado por 11 dimensiones: Comunicación, conflicto y cooperación, confort, estructura, identidad, innovación, liderazgo, motivación, recompensa, remuneración, toma de decisiones	Esta hipótesis se prueba al evaluar mediante una encuesta estructurada con las dimensiones mencionadas a los trabajadores.
	Se desconoce cómo es percibida la eficiencia de gestión administrativa de la UNALM por los trabajadores	Evaluar la percepción de la eficiencia de la gestión administrativa de la UNALM	H (3): La eficiencia de la gestión administrativa es percibida de manera regular por los trabajadores	La Eficiencia de la gestión administrativa se mide por medio de una encuesta estructurada con los 11 indicadores agrupados en 4 dimensiones: Planificación, Organización, Dirección y Control.

Fuente: Elaboración Propia