

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA
QUÍMICA



**“PLAN DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
DEL CALLAO, 2019”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GERENCIA
DE LA CALIDAD Y DESARROLLO HUMANO**

NANCY ISABEL BERNACHEA VILLARREAL

Callao, 2019.

PERÚ

HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN

ACTA N° 032

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y DESARROLLO HUMANO

Siendo las 17:00 Horas del jueves 04 de marzo del año 2021, mediante el uso de la Plataforma Virtual de la Facultad de Ingeniería Química de la Unidad de Posgrado, se reunieron, el Jurado evaluador de la sustentación de Tesis para la obtención el grado académico de Maestro en Gerencia de la Calidad y Desarrollo Humano de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ingeniería Química, conformado por:

| | |
|---------------------------------------|------------|
| Dr. Rodríguez Taranco Oscar Juan | PRESIDENTE |
| Dr. Trujillo Pérez Salvador Apolinar | SECRETARIO |
| Dra. Avelino Carhuaricra Carmen Gilda | MIEMBRO |
| Mg. Carlos Pereyra Leonardo Rufino | MIEMBRO |
| Dr. Calderón Cruz Julio César | ASESOR |

Con la finalidad de evaluar la sustentación de la tesis titulado **"PLAN DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO, 2019"** presentado por Don (ña) **BERNACHEA VILLARREAL NANCY ISABEL**.

Acto seguido se procedió a la sustentación de la tesis a través de la Plataforma Virtual, con el fin de optar el grado académico de Maestro en Gerencia de la Calidad y Desarrollo Humano. Luego de la exposición, los miembros del Jurado evaluador formularon las respectivas preguntas, las mismas que fueron absueltas.

Terminada la sustentación, el Jurado evaluador luego de deliberar, acuerda: Aprobar con la escala de calificación cualitativa **MUY BUENO** y calificación cuantitativa **17** la presente Tesis, conforme a lo dispuesto en el Art. 124° del Reglamento de Estudios de Grados y Títulos de la UNAC, aprobado por Resolución de Consejo Universitario N° 245-2018-CU del 30 de octubre de 2018. Se eleva la presente acta a la Escuela de posgrado de la Universidad Nacional del Callao, a fin de que se declare **APTO** para conferir el grado académico de Maestro en Gerencia de la Calidad y Desarrollo Humano.

Se extiende el acta, a las 16:05 hrs del mismo día. Firmas de jurado



Dr. RODRÍGUEZ TARANCO OSCAR JUAN
Presidente



Dr. TRUJILLO PEREZ SALVADOR APOLINAR
Secretario



Dra. AVELINO CARHUARICRA CARMEN GILDA
Miembro



Mg. CARLOS PEREYRA LEONARDO RUFINO
Miembro

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios, a mis padres y a mis hijos Alejandro y Cynthia.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis profesores de la maestría: “Gerencia de Calidad y Desarrollo Humano” por sus enseñanzas y compartir sus conocimientos, también agradezco a los docentes y administrativos de la Universidad Nacional del Callao que colaboraron realizando la encuesta de percepción del clima organizacional, asimismo agradezco a mi asesor Julio Calderón Cruz por su colaboración en la realización del presente trabajo, y a los docentes Carlos Ancieta Dextre y Luis Carrasco por su apoyo en la validación de los instrumentos.

INDICE

| | |
|--|----|
| RESUMEN..... | 10 |
| ABSTRACT..... | 11 |
| RESUMO | 12 |
| INTRODUCCIÓN..... | 13 |
| I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 14 |
| 1.1. Descripción de la realidad problemática | 14 |
| 1.2. Formulación del problema | 15 |
| 1.2.1 Problema General | 15 |
| 1.2.2 Problemas específicos | 15 |
| 1.3. Objetivos | 15 |
| 1.3.1 Objetivo General..... | 15 |
| 1.3.2 Objetivos específicos..... | 16 |
| 1.4. Limitantes de la investigación (teórica, temporal, espacial). | 16 |
| 1.4.1 Limitante teórica | 16 |
| 1.4.2 Limitante temporal | 16 |
| 1.4.3 Limitante espacial..... | 16 |
| II. MARCO TEÓRICO | 17 |
| 2.1. Antecedentes | 17 |
| 2.1.1 Internacionales..... | 17 |
| 2.1.2 Nacionales | 20 |
| 2.2. Bases teóricas científicas | 21 |
| 2.2.1 Clima Organizacional..... | 21 |
| 2.2.2 Dimensiones del clima organizacional | 23 |
| 2.2.3 Métodos para determinar la percepción del clima organizacional | 26 |
| 2.2.4 Gestión del clima organizacional | 26 |
| 2.3. Conceptual | 27 |
| 2.3.1 Motivación..... | 29 |
| 2.3.2 Liderazgo | 31 |
| 2.3.3 Capacitación | 33 |

| | |
|---|----|
| 2.3.4 Relaciones interpersonales | 34 |
| 2.3.5 Comunicación | 34 |
| 2.3.6 Apoyo organizacional | 36 |
| 2.3.7 Gestión del desempeño | 36 |
| 2.3.8 Seguridad y salud en el trabajo | 36 |
| 2.4. Definición de términos básicos | 37 |
| III. HIPÓTESIS Y VARIABLES | 39 |
| 3.1 Hipótesis | 39 |
| 3.1.1 Hipótesis General | 39 |
| 3.1.2 Hipótesis específicas | 39 |
| 3.2 Definición conceptual de variables | 39 |
| 3.2.1 Variable dependiente | 39 |
| 3.2.2 Variables independientes | 39 |
| IV. DISEÑO METODOLÓGICO | 41 |
| 4.1 Tipo y diseño de investigación | 41 |
| 4.1.1 Tipo de investigación | 41 |
| 4.1.2 Diseño de investigación | 41 |
| 4.2 Método de investigación | 42 |
| 4.3 Población y muestra. | 42 |
| 4.3.1 Características | 42 |
| 4.3.2 Delimitación | 42 |
| 4.3.3 Tamaño de la muestra | 42 |
| 4.4 Lugar de estudio y periodo desarrollado | 43 |
| 4.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información. | 43 |
| 4.5.1 Técnicas: | 43 |
| 4.5.2 Instrumentos: | 43 |
| 4.6 Análisis y procesamiento de datos | 44 |
| 4.6.1 Validación del instrumento | 44 |
| 4.6.2 Estadísticos descriptivos | 45 |
| 4.6.3 Estadísticos inferenciales | 47 |

| | |
|---|-----|
| 4.6.4 Otros resultados | 47 |
| V. RESULTADOS | 48 |
| 5.1 Resultados descriptivos..... | 48 |
| 5.1.1 Resultados de la encuesta aplicada al personal docente..... | 48 |
| 5.1.2 Resultados de la encuesta aplicada al personal administrativo | 79 |
| 5.2 Resultados inferenciales | 109 |
| 5.2.1 Resultados inferenciales encuesta del personal docente..... | 109 |
| 5.2.2 Resultados inferenciales encuesta del personal administrativo | 118 |
| 5.3 Otros resultados..... | 128 |
| 5.3.1 Propuestas para mejorar el clima organizacional del personal docente | 128 |
| 5.3.2 Propuestas para mejorar el clima organizacional del personal administrativo | 134 |
| 5.3.3 Resultados de la encuesta realizada al personal con cargo directivo .. | 138 |
| 5.3.4 Estrategias del plan de gestión para la mejora del clima organizacional..... | 141 |
| VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS..... | 148 |
| 6.1 Contrastación y demostración de la hipótesis con los resultados. | 148 |
| 6.1.1 Demostración de la hipótesis específica 1: | 148 |
| 6.1.2 Demostración de la hipótesis específica 2: | 149 |
| 6.1.3 Demostración de la hipótesis general. | 151 |
| 6.2 Contrastación de los resultados con otros estudios similares..... | 151 |
| 6.3 Responsabilidad ética de acuerdo a los reglamentos vigentes | 152 |
| CONCLUSIONES | 153 |
| RECOMENDACIONES | 154 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 155 |
| ANEXOS..... | 163 |

TABLAS DE CONTENIDO

| | | |
|-----------------|--|-----|
| Tabla 1 | Operacionalización de variables | 40 |
| Tabla 2 | Rango del coeficiente de fiabilidad..... | 44 |
| Tabla 3 | Dimensiones del clima organizacional del docente y sus items | 45 |
| Tabla 4 | Dimensiones del clima organizacional del personal administrativo y sus items | 46 |
| Tabla 5 | Correspondencia de respuestas | 47 |
| Tabla 6 | Estadísticos de fiabilidad del cuestionario para el personal docente | 48 |
| Tabla 7 | Rango de edad del docente | 48 |
| Tabla 8 | Género del docente | 49 |
| Tabla 9 | Nivel de estudios alcanzado de los docentes..... | 49 |
| Tabla 10 | Tiempo de servicio del docente en la UNAC..... | 50 |
| Tabla 11 | Clase de vínculo laboral del docente UNAC | 50 |
| Tabla 12 | Estadísticos de fiabilidad del cuestionario para el personal administrativo | 79 |
| Tabla 13 | Rango de edad del personal administrativo | 79 |
| Tabla 14 | Género del personal administrativo..... | 80 |
| Tabla 15 | Nivel de estudios alcanzado del personal administrativo | 80 |
| Tabla 16 | Tiempo de servicio del personal administrativo en la UNAC | 81 |
| Tabla 17 | Clase de vínculo laboral..... | 81 |
| Tabla 18 | Resumen del procesamiento de casos | 110 |
| Tabla 19 | Tabla de contingencia..... | 110 |
| Tabla 20 | Medidas simétricas | 111 |
| Tabla 21 | Tabla de contingencia..... | 112 |
| Tabla 22 | Pruebas de chi-cuadrado..... | 112 |
| Tabla 23 | Resumen del procesamiento de los casos..... | 113 |
| Tabla 24 | Tabla de contingencia..... | 114 |
| Tabla 25 | Medidas simétricas | 114 |
| Tabla 26 | Resumen del procesamiento de casos | 115 |
| Tabla 27 | Tabla de contingencia..... | 116 |

| | | |
|-----------------|--|-----|
| Tabla 28 | Medidas simétricas nivel de percepción del clima organizacional - tiempo de servicio del personal docente..... | 116 |
| Tabla 29 | Tabla de contingencia..... | 117 |
| Tabla 30 | Pruebas de chi-cuadrado..... | 118 |
| Tabla 31 | Resumen del procesamiento de los casos..... | 119 |
| Tabla 32 | Tabla de contingencia..... | 119 |
| Tabla 33 | Medidas simétricas..... | 120 |
| Tabla 34 | Resumen del procesamiento de los casos..... | 121 |
| Tabla 35 | Tabla de contingencia..... | 121 |
| Tabla 36 | Pruebas de chi-cuadrado para el nivel de percepción del clima organizacional-género del personal administrativo..... | 122 |
| Tabla 37 | Resumen del procesamiento de los casos..... | 123 |
| Tabla 38 | Tabla de contingencia..... | 123 |
| Tabla 39 | Medidas simétricas nivel de percepción del clima organizacional-nivel de estudios alcanzado del personal administrativo..... | 124 |
| Tabla 40 | Resumen del procesamiento de los casos..... | 125 |
| Tabla 41 | Tabla de contingencia nivel de percepción del clima organizacional-tiempo de servicio del personal administrativo..... | 125 |
| Tabla 42 | Medidas simétricas..... | 126 |
| Tabla 43 | Resumen del procesamiento de los casos..... | 127 |
| Tabla 44 | Tabla de contingencia nivel de percepción del clima organizacional-clase de relación laboral del personal administrativo..... | 127 |
| Tabla 45 | Pruebas de chi-cuadrado del nivel de percepción del clima organizacional-clase de relación laboral del personal administrativo.. | 128 |
| Tabla 46 | Propuestas para mejorar la capacitación de los docentes..... | 129 |
| Tabla 47 | Propuestas para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes..... | 130 |
| Tabla 48 | Propuestas para mejorar el apoyo institucional a los docentes..... | 130 |
| Tabla 49 | Propuestas para mejorar la motivación de los docentes..... | 131 |
| Tabla 50 | Propuesta para mejorar la comunicación de los docentes..... | 132 |

| | | |
|-----------------|--|-----|
| Tabla 51 | Propuestas para mejorar el liderazgo (docentes)..... | 133 |
| Tabla 52 | Propuestas para mejorar la capacitación del personal administrativo . | 134 |
| Tabla 53 | Propuestas para mejorar la motivación del personal administrativo | 135 |
| Tabla 54 | Propuestas para mejorar la comunicación del personal administrativo | 136 |
| Tabla 55 | Propuestas para la mejorar el apoyo institucional al personal administrativo | 137 |
| Tabla 56 | Propuestas para mejorar las relaciones interpersonales del personal administrativo | 137 |
| Tabla 57 | Resultado de la encuesta al personal con cargo directivo sobre la necesidad de implementar la propuesta de mejora | 139 |
| Tabla 58 | Resultado de la encuesta al personal con cargo directivo sobre la posibilidad de aplicar la estrategia..... | 140 |

TABLA DE FIGURAS

| | | |
|------------------|--|----|
| Figura 1 | Pirámide de Maslow | 30 |
| Figura 2 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 1 | 51 |
| Figura 3 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 2 | 52 |
| Figura 4 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 3 | 53 |
| Figura 5 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 4 | 54 |
| Figura 6 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 5 | 55 |
| Figura 7 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 10 | 56 |
| Figura 8 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: motivación | 57 |
| Figura 9 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 6 | 58 |
| Figura 10 | Nivel de acuerdo o desacuerdo: ítem 7 | 59 |
| Figura 11 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal docente: liderazgo | 60 |
| Figura 12 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 8 | 61 |
| Figura 13 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 9 | 62 |
| Figura 14 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 15 | 63 |
| Figura 15 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: capacitación | 64 |
| Figura 16 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 11 | 65 |
| Figura 17 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 12 | 66 |
| Figura 18 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 13 | 67 |
| Figura 19 | Nivel de acuerdo o desacuerdo de los docentes: relaciones interpersonales | 68 |
| Figura 20 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 16 | 69 |
| Figura 21 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 17 | 70 |
| Figura 22 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 21 | 71 |
| Figura 23 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: comunicación | 72 |
| Figura 24 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 14 | 73 |
| Figura 25 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 18 | 74 |
| Figura 26 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 19 | 75 |
| Figura 27 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 20 | 76 |
| Figura 28 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: apoyo institucional..... | 77 |

| | | |
|------------------|--|----|
| Figura 29 | Percepción del clima organizacional del docente | 78 |
| Figura 30 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: ítem 1 ... | 82 |
| Figura 31 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: ítem 2 ... | 83 |
| Figura 32 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: ítem 3 ... | 84 |
| Figura 33 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: ítem 14..... | 85 |
| Figura 34 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: ítem 5 ... | 86 |
| Figura 35 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: ítem 10 | 87 |
| Figura 36 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo : motivación..... | 88 |
| Figura 37 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: ítem 6 ... | 89 |
| Figura 38 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: ítem 7 ... | 90 |
| Figura 39 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: liderazgo | 91 |
| Figura 40 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: ítem 8 ... | 92 |
| Figura 41 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: ítem 9 ... | 93 |
| Figura 42 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: ítem 15..... | 94 |
| Figura 43 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: capacitación | 95 |
| Figura 44 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: ítem 11 | 96 |
| Figura 45 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: ítem 12..... | 97 |
| Figura 46 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: ítem 13..... | 98 |
| Figura 47 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: relaciones interpersonales | 99 |

| | | |
|------------------|--|-----|
| Figura 48 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: item 16 | 100 |
| Figura 49 | Nivel de acuerdo o desacuerdo de personal administrativo: item 17 | 101 |
| Figura 50 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: item 21 | 102 |
| Figura 51 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo : comunicación | 103 |
| Figura 52 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: ítem 14..... | 104 |
| Figura 53 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: item 18 | 105 |
| Figura 54 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: item 19..... | 106 |
| Figura 55 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: item 20 | 107 |
| Figura 56 | Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: apoyo institucional..... | 108 |
| Figura 57 | Percepción del clima organizacional del personal administrativo | 109 |

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo plantear estrategias para un plan de gestión que mejore el clima organizacional del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional del Callao tomando en cuenta los resultados de encuestas de percepción.

El instrumento para la encuesta de percepción del clima organizacional fue validado por dos docentes con grado de doctor y se calculó su validez interna alfa de Crombach que fue de 0,934 para el caso de los docentes y de 0,932 para el caso del personal administrativo.

Se evaluaron seis dimensiones del clima organizacional como son la motivación, el liderazgo, la capacitación, la comunicación, las relaciones interpersonales y el apoyo institucional. Como resultado se obtuvo que más del 50% de encuestados tanto de docentes como del personal administrativo tienen una percepción positiva del clima organizacional.

Para aquellos items que obtuvieron menos del 50% de aceptación se plantearon propuestas de mejora, posteriormente se realizó una encuesta al personal con cargo directivo sobre la necesidad de implementar dichas estrategias en la institución, el resultado fue que más del 50% de encuestados piensa que es necesario la implementación, se enumeró por prioridad las estrategias de acuerdo al porcentaje obtenido, se consideró hasta la prioridad tres para plantear las estrategias del plan de mejora. También se consultó sobre la aplicación de las estrategias planteadas teniendo en cuenta los recursos de la institución, aquí también resultó que más del 50% de encuestados cree que pueden ser aplicables dichas estrategias.

Palabras clave: clima, organizacional, estrategias.

ABSTRACT

The present work aims to propose strategies for a management plan that improves the organizational climate of the teaching and administrative staff of the National University of Callao, taking into account the results of perception surveys.

The instrument for the organizational climate perception survey was validated by two teachers with a doctorate degree and its internal Cronbach alpha validity was calculated, which was 0.934 for the case of teachers and 0.932 for the case of administrative personnel.

Six dimensions of the organizational climate were evaluated, such as motivation, leadership, training, communication, interpersonal relationships and institutional support. As a result, it was obtained that more than 50% of respondents from both teachers and administrative staff have a positive perception regarding the organizational climate.

For those items that obtained less than 50% acceptance, proposals for improvement were proposed, later a survey was carried out with the personnel with directive positions on the need to implement these strategies in the institution, the result was that more than 50% of respondents think that Implementation is necessary, the strategies were listed by priority according to the percentage obtained, up to priority three was considered to propose the strategies of the improvement plan. It was also consulted on the application of the strategies proposed taking into account the resources of the institution, here it also turned out that more than 50% of respondents believe that these strategies may be applicable.

Key words: climate, organizational, strategies.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo propor estratégias para um plano de gestão que melhore o clima organizacional do corpo docente e administrativo da Universidade Nacional de Callao, tendo em conta os resultados de pesquisas de percepção.

O instrumento de pesquisa de percepção do clima organizacional foi validado por dois professores com título de doutor e foi calculada sua validade alfa de Crombach interna, que foi de 0,934 no caso dos professores e de 0,932 no caso do pessoal administrativo.

Foram avaliadas seis dimensões do clima organizacional, como motivação, liderança, treinamento, comunicação, relacionamento interpessoal e apoio institucional. Como resultado, obteve-se que mais de 50% dos pesquisados, tanto docentes quanto administrativos, têm uma percepção positiva do clima organizacional.

Para os itens que obtiveram menos de 50% de aceitação, foram propostas propostas de melhorias, posteriormente foi realizado levantamento junto ao pessoal com cargos diretivos sobre a necessidade de implantação dessas estratégias na instituição, o resultado foi que mais de 50% dos respondentes considera que a implementação é necessária, as estratégias foram listadas por prioridade de acordo com a percentagem obtida, até à prioridade três foi considerada para propor as estratégias do plano de melhoria. Também foi consultado sobre a aplicação das estratégias propostas levando em consideração os recursos da instituição, aqui também se constatou que mais de 50% dos respondentes acreditam que essas estratégias podem ser aplicáveis.

Palavras-chave: clima, organização, estratégias.

INTRODUCCIÓN

En toda institución educativa el buen clima organizacional permite el desenvolvimiento óptimo de las actividades, lográndose así la calidad en el servicio.

Las instituciones superiores tienen procesos que deben ser manejados de manera eficaz por el personal docente y administrativo, entonces este personal debe estar capacitado, altamente motivado y dispuesto a ofrecer su máximo potencial. Uno de los factores determinantes para lograr estas condiciones es un buen clima organizacional, por lo tanto, en la gestión del clima organizacional se debe realizar constantemente planteamientos para su mejora continua.

Por ello, el presente trabajo consiste en la elaboración de estrategias de un plan de gestión para la mejora del clima organizacional del personal docente y administrativo en la Universidad Nacional del Callao, el procedimiento de esta investigación consiste determinar el clima organizacional mediante encuestas de percepción validadas por expertos, con estos resultados se plantea propuestas de mejora del clima organizacional, finalmente se define las estrategias de un plan de gestión que pueden ser aplicables a la institución, para ello se realiza encuestas de percepción al personal con cargo directivo es decir a las personas encargadas de la mejora continua en la institución.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En todo el mundo las instituciones educativas buscan la calidad de sus servicios mediante la eficacia de sus procesos, uno de los factores determinantes para lograr dicho objetivo es la gestión del personal, lograr que el personal esté motivado y dispuesto a ofrecer su máximo potencial en el desarrollo de su trabajo será una de las tareas determinantes.

Un buen clima organizacional permite conservar al mejor personal y minimizar la rotación de los mismos. Las deficiencias en el manejo del personal pueden ocasionar pérdidas para la institución, un trabajador descontento puede impactar negativamente en la calidad de los servicios.

En las instituciones educativas, las condiciones físicas y el desempeño del personal docente y administrativo pueden lograr la satisfacción de los estudiantes y partes interesadas, por ello, gestionar adecuadamente el clima organizacional es una labor muy importante.

En las universidades públicas con limitada disposición de recursos, la gestión del clima organizacional se convierte en un reto, plantear estrategias para la mejora y que éstas sean aplicables.

Cabe mencionar que a partir de la entrada en vigencia de la ley universitaria, ley 30220 se ha producido una serie de cambios especialmente en la forma como se gestionan las universidades, la Universidad Nacional del Callao también ha venido trabajando en mejorar sus procesos, tal como se evidencia el plan de calidad 2019-2020 que contempla acciones estratégicas para la mejora de los

servicios institucionales, sin embargo, el éxito de éstas acciones depende de la colaboración del personal universitario, por ello se incide en la importancia de mejorar la gestión del clima organizacional, en tal sentido, considerando que la Universidad Nacional del Callao requiere de planteamientos para su mejora continua, se formula el siguiente problema:

1.2. Formulación del problema

1.2.1 Problema General

¿Cómo deben ser las estrategias de un plan de gestión para la mejora del clima organizacional del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional del Callao?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cómo es el clima organizacional del personal docente de la Universidad Nacional del Callao?
- b) ¿Cómo es el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional del Callao?

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Determinar las estrategias de un plan de gestión para la mejora del clima organizacional del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional del Callao.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Evaluar el clima organizacional del personal docente de la Universidad Nacional del Callao.
- b) Evaluar el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional del Callao.

1.4. Limitantes de la investigación (teórica, temporal, espacial).

1.4.1 Limitante teórica

Para la elaboración de nuestro marco teórico fue necesario recopilar información referente al tema de fuentes confiables y académicas como son libros especializados, artículos académicos y tesis de maestría.

1.4.2 Limitante temporal

Para la ejecución de las encuestas se tuvo que coincidir con los tiempos de descanso del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional del Callao.

1.4.3 Limitante espacial

El levantamiento de datos se realizó en la ciudad universitaria de la Universidad Nacional del Callao, provincia constitucional del Callao, país Perú.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1 Internacionales

Pérez, R. (2017) *Diseño de plan estratégico para fortalecer el clima organizacional del personal docente de la facultad de Ingeniería en la Universidad de Carabobo*. Tesis de maestría. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Este trabajo tiene como objetivo, proponer un plan estratégico para fortalecer el clima organizacional del personal docente en el Departamento de Ingeniería de Métodos de la Facultad de Ingeniería Industrial en la Universidad de Carabobo. La metodología consiste en desarrollar tres fases: diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta. La población estuvo compuesta por ocho (08) docentes, tomándose la misma población como muestra por ser finita. Aplicándose además un instrumento de recolección de información con treinta (30) ítems o afirmaciones y cinco (05) alternativas de respuestas en escala de Likert que permitió obtener datos necesarios para conocer el entorno del Departamento. Se llegó a la conclusión que existen debilidades en la institución como son: pocos docentes conocen la estructura organizacional, no existen condiciones que les permita avanzar en cuanto al desarrollo tecnológico, el liderazgo e integración grupal influyen significativamente en la comunicación afectiva, el sistema de remuneración existente y la poca participación en la toma de decisiones afecta el desempeño laboral, sin embargo, existe un clima organizacional medianamente favorable.

Rodríguez, H. (2015). *Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social*. Tesis de Maestría. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Ecuador.

Este trabajo tiene como objetivo, investigar el clima laboral y la cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social (MCDS), para generar una propuesta que beneficie a los servidores públicos. La metodología aplicada fue la observación, entrevistas estructuradas y encuesta de percepción respecto al clima laboral y cultura organizacional la cual tuvo una muestra de 231 encuestados. Se llegó a la conclusión que los puntos negativos son estructura, recompensas y desarrollo y los puntos positivos son remuneración, estándares, desafío, cooperación.

Williams, L. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. Tesis de maestría. Universidad Autónoma de Nueva León. México.

Este trabajo tiene como objetivo, conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral dentro de la dependencia municipal. La metodología aplicada consiste en encuestar a 20 empleados respecto al clima laboral, la misma que se dividió en 5 dimensiones enfocadas en procesos de comportamiento organizacional, los cuales son: liderazgo, comunicación, motivación, espacio físico y trabajo en equipo. Se concluye que el clima laboral se encuentra en un 46% dentro de un sistema colegiado, siendo su dimensión mejor evaluada el trabajo en equipo con un 74% y siendo la de menor puntuación la de motivación con un 17%.

Calvo S. (2014). *Estrategia de gestión educativa para fortalecer el clima organizacional de la comunidad de docentes y administrativos, del Colegio Instituto Bogotá de Ciudad Berna*. Tesis de Maestría. Universidad Libre. Colombia.

Este trabajo tiene como objetivo, diseñar e implementar una estrategia de gestión educativa que permita el fortalecimiento del clima organizacional de una institución educativa en particular. La metodología consistió en aplicar dos encuestas como instrumentos de recolección de la información: la

primera orientada a identificar y analizar aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el clima organizacional, útil para reconocer las percepciones de los empleados en torno a factores como la motivación, la comunicación, el liderazgo y las relaciones interpersonales; y la segunda encuesta para conocer las opiniones de la comunidad docente y administrativa de la institución, con el fin de orientar estrategias y acciones que le permitan a la entidad educativa trabajar a favor de un clima organizacional exitoso. Se concluye que, gracias al diseño e implementación de la estrategia basada en talleres, compuestos por discusiones, cuestionarios y actividades lúdicas, ha sido posible mejorar y profundizar los conocimientos que los docentes tienen sobre los factores que inciden en un adecuado clima organizacional.

Cortés N. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa*. Tesis de maestría. Universidad Veracruzana. México.

Este trabajo tiene como objetivo diagnosticar las dimensiones del clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón". La metodología consiste en aplicar una encuesta a 880 trabajadores activos al momento de la recolección de la información. Se utilizó el instrumento de medición propuesto por la OPS para medir CO. Se concluyó que el clima organizacional en el hospital no es satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo.

Tapias A. (2014). *Diagnóstico del clima organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó (Diego Luis Córdoba)*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Colombia. Colombia.

Este trabajo tiene como objetivo realización de un diagnóstico de Clima Organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó. La metodología consistió en diseñar un cuestionario que contempla las dimensiones del clima organizacional propuestas por Chang et al (2008):

autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. Se empleó una escala tipo Likert con cinco anclajes de respuesta. El tamaño de la muestra, finalmente se constituyó con 120 empleados de la organización objeto de estudio. Se concluyó que los resultados indican que mediante la escala de medición las respuestas de acuerdo y muy de acuerdo arrojaron puntuaciones como: autonomía 72%, cohesión 57%, apoyo 51%, confianza 47%, innovación 42%, presión 34% reconocimiento 33% y equidad 27%. De acuerdo con este resultado se puede afirmar que el clima organizacional en la U.T.CH., es mejorable.

2.1.2 Nacionales

Angeldonis, J., Mantilla, S. y Ávila, J. (2017). *Propuesta de lineamientos estratégicos para la mejora del clima organizacional de una empresa de servicios de aeronavegación*. Tesis de maestría. Universidad Privada del Norte. Perú.

Este trabajo tiene como objetivo proponer lineamientos estratégicos como medio para mejorar el clima organizacional en la empresa objeto de estudio, con la finalidad de mejorar sensiblemente el ambiente que rodea a los colaboradores. La metodología consiste en aplicar una encuesta y otras técnicas cualitativas para complementar el diagnóstico, como la entrevista y el análisis a través del diagrama de Ishikawa. Se llegó a la conclusión que las principales causas raíces del bajo nivel del clima organizacional son: compensaciones deficientes (16.7%), no existe proyectos de trabajo en equipo (15.2%), no se recibe retroalimentación de la evaluación de desempeño (13.6%), el líder no se compromete con su equipo de trabajo (12.1%), escasa delegación de actividades (10.6%) y falta de apoyo de los compañeros (9.1%). Con este diagnóstico se propone los siguientes lineamientos estratégicos: sobre sistema de compensaciones, trabajo en equipo y evaluación del desempeño por competencias.

Chumán, M. (2018). *Plan de gestión institucional, basado en estrategias de interacción docente, para el fortalecimiento del clima laboral de la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque*. Tesis de maestría. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Perú.

Este trabajo tiene como objetivo proponer un plan de gestión, basado en estrategias de interacción docente, que contribuya al fortalecimiento del clima laboral en la Escuela Profesional de Educación (EPE) de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. La metodología utilizada consiste en realizar el diagnóstico a partir de las dimensiones que estructuran la variable de trabajo: Estructura y procesos, toma de decisiones, relaciones interpersonales, identidad y sentido de pertinencia. Se llegó a la conclusión de que la dimensión relaciones interpersonales, presenta un clima poco favorable para la implementación de equipos de trabajo, respecto a los procesos de gestión curricular que conduce la Escuela de Educación. Se estableció un plan de gestión, con enfoque por competencias, los factores que intervienen en los procesos de interacción docente como componentes del clima laboral son: comunicación efectiva; trabajo en equipo; negociación y motivación intergrupala.

2.2. Bases teóricas científicas

2.2.1 Clima Organizacional

El clima organizacional es la percepción que tiene el trabajador sobre el ambiente donde desarrolla su trabajo tal como lo afirma Sandoval (2004), el clima organizacional es “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.” (p.84).

El ambiente laboral influye en el trabajo de los miembros de la organización, por tanto, la adecuada gestión del clima laboral permitirá en el incremento del desempeño de la organización, según Segredo (2016) “Los estudios del clima organizacional en la gestión universitaria brindan información oportuna y necesaria que permiten identificar las necesidades en relación con el futuro deseado dentro de la organización, para de esta forma trazar las estrategias y acciones pertinentes”. (p.174).

Entonces se debe realizar el análisis del clima organizacional para plantear estrategias que permitan al trabajador estar conforme en su ambiente laboral y la mejora en este aspecto se refleje en el incremento de la productividad de la organización, en las instituciones educativas se puede utilizar indicadores para realizar una mejor evaluación, tal como lo indica Mujica y Pérez (2007), la gestión del clima organizacional en la universidad se obtiene mediante el uso de indicadores diseñados para tal fin, tomando en cuenta que el clima constituye un componente multidimensional que identifica el sistema organizacional universitario, donde intervienen las conductas de las personas (gerentes, docentes, administrativos, obreros y alumnos); esto significa que al momento de realizar un análisis la institución se ubica como un todo, de esta manera se visualiza su influencia en el comportamiento del personal en la organización universitaria.(pp. 291-292).

Diagnosticar el clima organizacional nos permitirá determinar las causas que afectan el desempeño de una organización, tal como lo afirma Amaro, Gonzales y Pérez (2015), el diagnóstico de clima organizacional constituye una técnica avanzada de la administración moderna y se ha convertido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia empresarial, debido a que su objetivo fundamental es precisamente detectar y evaluar las causas que afectan distintas variables

en el desempeño del capital más importante con que cuenta cualquier organización empresarial, el hombre.

Los aspectos tangibles también son importantes para mantener un buen clima organizacional tal como lo manifiestan Cubillos, Velásquez y Reyes, (2014), actualmente las organizaciones deben preocuparse por mantener un clima organizacional que no afecte a las actividades laborales a través del bienestar personal de los colaboradores, es por ello es importante contar con una infraestructura agradable y una remuneración acorde a las funciones y responsabilidades asignadas. (p.71)

La aplicación de los estatutos, reglamentos y normatividad vigente influye en el clima organizacional de las instituciones estatales tal como lo afirma Cubillos, Velásquez y Reyes (2014), en el sector público la definición del clima organizacional es amplia y tiene en cuenta todo aquello que rodea al individuo en una organización estatal, y todo con base en los valores y sobre todo en la normatividad que hace que todo en el sector público sea tan rígido, ya que todo lo concerniente a la gestión del talento humano está normado y no se puede hacer más de lo que allí se ve reflejado. (p.71).

2.2.2 Dimensiones del clima organizacional

En los estudios empíricos del clima organizacional, los autores han utilizado una serie de dimensiones. Según Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009), las dimensiones del clima organizacional son el ambiente físico, las características estructurales, el ambiente social, las características personales y el comportamiento organizacional.

Segredo y López (2015) consideran tres dimensiones: comportamiento organizacional, estructura organizacional y estilo de dirección. También podemos mencionar a Reinoso y Araneda (2007) que consideraron 7

dimensiones: autonomía, estructura, aspectos físicos, recompensa, consideración, calidez, apoyo.

Según Alcalá (2011) citado por Rivera, Rincón y Florez (2018) son nueve las dimensiones que permiten diagnosticar el clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensas, riesgos, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflicto e identidad.

Según Ucrós y Gamboa (2009) para el estudio del clima organizacional se requiere el análisis de tres grupos de factores, el primer grupo compuesto por los factores psicológicos individuales como son: autonomía individual, grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, compromiso y lealtad con la organización, asistencia y puntualidad, responsabilidad en el desempeño laboral y disposición al cambio, el segundo grupo son los factores grupales como son: cooperación, confianza en el jefe, trabajo en equipo, lealtad hacia el grupo de trabajo, apoyo/ confianza en el grupo, liderazgo, valores colectivos y el tercer grupo son los factores organizacionales como son: normas, reglamentos, política y planes; orientación a resultados y estándares de rendimiento; ejercicio del control; incentivos y factores motivacionales; comunicación y difusión de políticas; modelo de toma decisiones; estructura organizativa, centralización especialización; nivel jerárquico y su influencia en el cargo; orientación hacia el desarrollo y la promoción; obstáculos, riesgos laborales y empresariales; remuneración; estabilidad laboral, despidos; estructura física, equipamiento.

Para el presente estudio consideramos seis dimensiones: motivación, liderazgo, capacitación, relaciones interpersonales, comunicación y apoyo.

a. Motivación

Según Bowers y Taylor, “ésta dimensión se refiere a las condiciones que lleva a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización”. (Sandoval, 2004, p.86).

b. Liderazgo

Según OPS /OMS, 1998, citado por Naranjo, Paz y Marín (2014) “es la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de los objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otros para ejecutar, con entusiasmo las actividades asignadas”. (p.112).

c. Capacitación

De acuerdo con Gelaf (1999), citado por Pérez, 2014, la capacitación “es la acción por medio de la cual, la organización les ofrece a los empleados la posibilidad de ampliar su competencia, contribuyendo así a los intereses de ambos”. (p. 30).

d. Relaciones interpersonales

Según Martínez (2010) “las relaciones interpersonales hacen referencia al trato recíproco de comunicación del trabajador con sus colegas, el personal administrativo, directivo; es decir, con los demás trabajadores del medio laboral”. (Arce y Malvas, 2014, p. 44).

e. Comunicación

Según Bowers y Taylor, ésta dimensión “se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección”. (Sandoval, 2004, p.86).

f. Apoyo

Según Pritchard y Karasick (1973) citado por Tipacti, 2016, “este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo”. (p. 85).

2.2.3 Métodos para determinar la percepción del clima organizacional

Existen varios métodos para determinar la percepción del clima organizacional, el más conocido es el modelo SERVQUAL, según Reinoso y Araneda (2007), es el modelo de medición de la calidad del servicio a partir de las brechas entre percepciones y expectativas de clientes. La utilización de este modelo de referencia surge al plantearse la pertenencia a una organización como el encuentro de las contingencias planteadas por la empresa en la conformación de su estructura, sus políticas, remuneraciones, recompensas, y demás características que le son propias y las ofrece a sus miembros, quienes a su vez tienen expectativas respecto de los lugares en que desarrollarán su trabajo, de modo similar a la interacción entre Cliente y Proveedor en un proceso de prestación de servicios.(p. 41).

Otros métodos para medir la percepción son utilizando encuestas que están diseñadas considerando las dimensiones expuestas en 2.2.2.

2.2.4 Gestión del clima organizacional

La gestión del clima organizacional debe estar a cargo de los directivos de la institución tal como lo afirman Mujica y Pérez (2007), la gestión del clima organizacional en los diferentes niveles de la universidad hoy por hoy constituye un compromiso y una responsabilidad para los directivos o gerentes universitarios que deben actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental que ha de incorporarse a las normas administrativas de la organización. (p. 298).

Para evaluar la gestión del clima organizacional se debe analizar los resultados de los indicadores de gestión, tal como lo afirma Mujica y Pérez (2007), actualmente la universidad requiere gestionar el clima organizacional a fin de obtener resultados de manera convenientes tanto para el trabajador como para la institución De ahí que la gestión universitaria debe medirse utilizando indicadores, para que proporcione a la gerencia información importante que le permita establecer criterios de calidad y efectividad en los diferentes niveles de la organización. (p. 298).

“Los resultados de la evaluación del clima organizacional deben servir al gerente para planificar las intervenciones y modificar el comportamiento del personal, mejorar la productividad, la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales, comunicación, toma de decisiones, satisfacción y rendimiento del trabajador”. (Mujica y Pérez, 2007, p. 299).

2.3. Conceptual

Según mi criterio, el clima organizacional de una institución se diferencia de otras del mismo rubro, debido a la influencia de sus características organizacionales, es decir por el presupuesto que perciben, el prestigio alcanzado, la infraestructura, el tipo de liderazgo, la gestión del personal, entre otros.

En las universidades públicas donde la asignación de recursos es determinada por el gobierno central, las estrategias planteadas para la mejora del clima organizacional deben ser formuladas considerando los recursos, la disposición del personal y las actividades pertinentes, éstas estrategias deben mejorar factores como la motivación, el liderazgo, la capacitación, las relaciones interpersonales, la comunicación y el apoyo institucional.

En toda institución, los motivos que mueven a un colaborador a desarrollar de manera eficiente su trabajo pueden ser personales, económicos, sociales, profesionales o de cualquier índole. En una institución pública donde los sueldos son bajos, el personal podría ser motivado por el reconocimiento, el trato, la seguridad, el acceso a servicios educativos, el ambiente laboral, entre otros.

El liderazgo del personal directivo es un factor que permite organizar, dirigir, controlar y motivar a los colaboradores en el logro de los objetivos institucionales. Un buen líder se comunica correctamente, genera confianza entre el personal a cargo, delega responsabilidades, concientiza al personal sobre la importancia de su participación en la mejora de los procesos de la institución.

Por otro lado, las capacitaciones permiten mejorar las competencias del personal universitario y así lograr un buen desempeño laboral, también es importante la capacitación en temas de seguridad y salud en el trabajo, como la seguridad en los laboratorios, primeros auxilios, la ergonomía, manejo de equipos contra incendios y otros, para lograr que el personal se sienta seguro y tranquilo en su ambiente laboral.

Las relaciones interpersonales del personal de la institución también tienen repercusión en el logro de objetivos, esto incluye el trabajo en equipo, la solidaridad, empatía, la confianza y apoyo de todo el personal.

La comunicación entre los colaboradores y los jefes debería ser clara y con respeto, lograr que los mensajes lleguen en su verdadero contexto, evitando errores en la interpretación que podría ocasionar retrasos en el desarrollo de los procesos, por ende, el descontento de clientes externos e internos.

Finalmente, el apoyo de la institución facilita el desarrollo del trabajo, estamos hablando de la infraestructura, los materiales, procedimientos, equipos de protección personal, tecnología y todo aquello que ayuda al personal en su trabajo en el logro de los objetivos y metas institucionales.

A continuación, se desarrolla algunos conceptos importantes para el desarrollo del estudio:

2.3.1 Motivación

La motivación es la fuerza interna que mueve a actuar a las personas para alcanzar algo. Quien hace algo actúa porque está motivado para ello, porque siente impulso interior a realizarlo para lograr una satisfacción. (Ferreiro y Alcázar, 2002, cap. 3).

Existen varias teorías de motivación como son:

- **La teoría de motivación de Maslow (1943)**, propone que las necesidades de nivel superior no pueden satisfacerse a menos que se hayan satisfecho las necesidades del nivel inferior, dichas necesidades están ubicadas en la pirámide de Maslow, véase figura 1.

Figura 1

Pirámide de Maslow



Fuente: Petit y Graglia (2004) *Introducción a la psicología social. Manual para los estudios de turismo*. Editorial brujas.

- Las necesidades fisiológicas: son las necesidades básicas que todo ser humano necesita para satisfacer para vivir: hambre, sed, dormir, descanso, etc.
- Necesidad de seguridad: son las necesidades de sentirse a resguardo, contenido y que elimina los riesgos relacionados al sostén de la vida.
- Necesidades afectivas y de contacto social: son las necesidades de ser querido, comprendido, de ser tenido en cuenta, de saber que uno es importante para otro.
- Necesidades de autoestima: son las necesidades relacionadas con la confianza, la valoración, la credibilidad que toda persona necesita satisfacer para sentirse pleno.
- Necesidades de autorrealización: son necesidades más espirituales y culturales y tienen que ver con vivenciar que lo que uno hace tiene un sentido y que le puede encontrar significaciones. (Petit y Graglia, 2004, pp.95-96).

- Teoría de la motivación aprendida De McClelland

Se dividen en 3 necesidades: necesidad del logro, necesidad de poder, necesidad de afiliación.

La necesidad del logro según McClelland (1989) es el impulso de alcanzar la consecución de metas, de tener éxito, de sobresalir, el incentivo de alcanzar la necesidad del logro es “hacer algo mejor”....La necesidad de poder según Morán (2012), es el impulso de controlar a otros, disposición o preferencia por tener un impacto en otras personas, gusto e interés por el control de situaciones o personas, estos individuos tienen la necesidad de modificar situaciones y destacan con conductas tales como: controlar, dominar, influir o sancionar a otros para poder conseguir los objetivos propuestos, de manera que una vez que alcanzan el poder lo pueden usar de forma constructiva si están orientados a conseguir los objetivos de la organización.... Y la necesidad de afiliación según McClelland (1989), es la preferencia recurrente o disposición para la interacción afectuosa, cercana y comunicativa con otros, deseo de afecto y relaciones satisfactorias con otros. (Cid, 2014, pp. 12-17).

En el Estatuto de la UNAC existen varios artículos que podrían favorecer la motivación del personal mediante el reconocimiento y promoción, estos artículos son 229.13, 259.14, 420.3, 420.19.

2.3.2 Liderazgo

El liderazgo es una habilidad blanda muy necesaria para dirigir a los subordinados, según Jones y George (2006), el líder logra la unidad (confianza mutua) a la vez que consigue eficacia y competencia distintiva. El líder busca mejorar a las personas, tratan de satisfacer el abanico de sus necesidades. Ser líder es dar el ejemplo a los empleados, dar instrucciones y órdenes directas a los subordinados, tomar decisiones sobre los recursos

humanos técnicos; canalizar el apoyo de los empleados a determinadas metas de la organización. (p.21).

Las teorías sobre liderazgo pueden clasificarse en tres grupos:

- **Teorías de rasgos de personalidad:**

En este grupo se encuentran las teorías que describen la personalidad de un líder, para Chiavenato (2007), según estas teorías, el líder posee rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, es decir, tiene características de personalidad que le permiten influir en el comportamiento de sus semejantes. En resumen, el líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para liderar con éxito. (p.105).

- **Teorías de estilos de liderazgo:**

En este grupo se describen los estilos de liderazgo, según Chiavenato (2007), la principal teoría señala tres estilos de liderazgo: Autoritario, liberal y democrática. En el liderazgo autoritario: el líder centraliza las decisiones e impone órdenes al grupo. En el liderazgo liberal: el líder delega todas las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control. Y en el liderazgo democrático: el líder conduce y orienta al grupo e incentiva a la participación de las personas. (p.106).

- **Teorías situacionales de liderazgo**

En este grupo se encuentran las teorías que manifiestan que cada situación requiere de un líder determinado, según Chiavenato (2007), las teorías situacionales parten de un contexto más amplio y pregonan que cada situación requiere de un tipo de liderazgo para liderar con éxito los subordinados. El líder debe adaptarse a un grupo de personas en condiciones variadas, la ascendencia de un líder depende mucho más de la

posición estratégica que ocupa en la red de comunicaciones que de sus características de personalidad. (p.107).

Una de las formas de mejorar el liderazgo es fortalecer las habilidades blandas, esto es coherente con uno de los objetivos del plan de calidad de la UNAC 2019-2020, que propone fortalecer las competencias del personal docente y administrativo como elemento primordial para el desempeño efectivo en el cumplimiento de sus funciones. (p.8).

2.3.3 Capacitación

Aquino et al. (1996) y Blake (1997) definen la capacitación como “toda actividad que se realiza en una organización respondiendo a sus propias necesidades, tendiendo a provocar un cambio positivo en la actitud, los conocimientos y/o las habilidades de su personal”. (Pérez, 2014, p. 30).

Existen cuatro clases de entrenamiento:

- Formal: cuando se implementan programas de capacitación para la realización de una labor o temática dada por medio de cursos formales independiente de su duración.
- Formal específica: las temáticas son más especializadas y normalmente, dirigidas a la capacitación del personal en una labor específica.
- En el puesto de trabajo: además de ser individual el entrenamiento lo realiza otro operario que ya tiene conocimientos y la experiencia en la labor.
- Auto entrenamiento: la persona lo lleva a cabo automáticamente. Algunas veces recibe ayuda de un tutor que puede ser el supervisor, un compañero más experimentado o un programa interactivo. (Jones y George, 2006).

En las universidades existen áreas encargadas de la capacitación del personal docente, en el caso de la Universidad Nacional del Callao es la Unidad de capacitación y gestión de la calidad universitaria, órgano de línea responsable de diseñar los lineamientos, normas y políticas de capacitación y gestión de calidad en la UNAC, tal como se menciona en el Estatuto de la UNAC artículo 32.

En el estatuto también hay artículos que favorecen la capacitación como los artículos 259.16, 397, 400, 414 y 420.2.

2.3.4 Relaciones interpersonales

Desde el ingreso al centro de labores, cada empleado interactúa con el personal por ello es importante la forma como se mantiene esta relación, según Martínez (2010), las relaciones interpersonales hacen referencia al trato recíproco de comunicación del trabajador con sus colegas, el personal administrativo, directivo; es decir, con los demás trabajadores del medio laboral (Arce y Malvas, 2014, p. 44)

La relación interpersonal también involucra la forma como nos comunicamos, Gómez (2010) sostiene que cuando interactuamos con otras personas, no interactuamos solamente mensajes verbales, sino que es una comunicación que abarca afectos y emociones que influyen en el grupo. (Díaz, Peña y Castellanos, 2014, p.4).

2.3.5 Comunicación

La comunicación según Bowers y Taylor (1972) citado por Tipacti, 2016, se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección (p. 86).

La comunicación debe ser clara y precisa, según Lucas (1997) citado por Charry, 2018, la comunicación podría definirse técnicamente como un proceso a través del cual un conjunto de significados toma forma de mensaje y es trasladado a una persona o conjunto de ellas, de tal manera que el significado percibido debe ser equivalente a lo que los indicadores del mismo intentaron transmitir. (Marco teórico, párrafo 2).

La comunicación se transmite siguiendo diversas secuencias, esto depende del mensaje que se quiere comunicar, según Chiavenato (2006), “una persona dispone de varias alternativas de redes de comunicación para enviar mensaje a otra persona ... no existen una manera universal de comunicarse en las empresas porque las personas intercambian información en situaciones diversas con propósitos distintos”. (p. 110-111).

Según Fiske (1984) citado por Charry, 2018, “los modelos de teoría ... establecen que la comunicación es la transferencia de un mensaje A a B, y sus principales intereses están en el medio, el canal, el transmisor, el receptor, la transferencia y la retroalimentación, porque todos esos términos se relacionan con el proceso de enviar un mensaje”. (Marco teórico, párrafo 5).

En la Universidad Nacional del Callao, la Unidad de Información y comunicación es el órgano de línea responsable de recoger y sistematizar la información en materia de calidad que se desarrolla a nivel institucional las facultades y la escuela de Posgrado para su difusión a toda la comunidad universitaria, tal como lo indica el Estatuto de la UNAC artículo 33.

2.3.6 Apoyo organizacional

Según Tormo y Osca (2011), la teoría del Apoyo Organizacional (Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa, 1986) se basa en la norma de reciprocidad (Gouldner, 1960) para explicar que los empleados que se sienten apoyados por su organización, se muestran más comprometidos y hacen mejor su trabajo, pues al percibir que están en deuda, tienden a actuar de forma recíproca y a devolver lo que han recibido. (p. 214).

Y en el Plan de calidad de la UNAC 2019-2020, uno de los objetivos de la política de calidad institucional es, proporcionar el soporte administrativo, logístico y económico para la realización de autoevaluación, planes de mejora y autorregulación para la mejora continua de los procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación, extensión y responsabilidad social y gestión administrativa. (p.8).

Todo esto es congruente con el apoyo que requiere el personal docente y administrativo para desarrollar sus labores.

2.3.7 Gestión del desempeño

Según Chiavenato (2007) la gestión del desempeño consiste en la planeación, organización, dirección y control de todo el flujo de actividad de la organización en todas las áreas y en todos los niveles para asegurar el alcance de los objetivos de la organización y la entrega de resultados excelentes. (p. 208).

2.3.8 Seguridad y salud en el trabajo

Según la norma OSHAS 18001 (2007) la seguridad y salud ocupacional son las condiciones y factores que afectan, o podrían afectar, la salud y seguridad de los empleados u otros trabajadores (incluyendo trabajadores

temporales y personal contratista), visitantes, o cualquier otra persona en el área de trabajo (p.4).

En el estatuto de la Universidad Nacional del Callao hay artículos referidos a la seguridad y salud en el trabajo, estos artículos son 395 y 420.20.

2.4. Definición de términos básicos.

- **Plan**

Según la RAE (2016) es “Conjunto de estrategias, directrices y propuestas destinadas a satisfacer necesidades sociales, no ejecutables directamente, sino a través de su desarrollo por medio de uno o varios proyectos”.

- **Clima**

Chiavenato (2005) menciona que el clima es el medio interno de la organización, la atmósfera psicológica y característica que existe en cada organización; el cual puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados. (Carballo, Priego y Ávalos, 2015, p.44).

- **Estrategia**

Según la RAE (2018) “es arte, traza para dirigir un asunto”.

Según Jones y George (2006) es un conglomerado de decisiones relativas a que metas perseguir, que actividades emprender y como aprovechar los recursos para alcanzar las metas. (p.9).

- **Gestión**

Según la RAE (2018) “es la acción y efecto de administrar”. Según La Norma ISO 9000:2015 “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”.

- **Ergonomía**

“La Ergonomics Research Society define la ergonomía como el estudio científico de los factores humanos en relación con el ambiente de trabajo y el diseño de los equipos (Máquinas, espacios de trabajo, etc.)”. (Llaneza, 2008, p. 23).

III. HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis General

Las estrategias del plan de gestión para la mejora del clima organizacional del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional del Callao son aplicables.

3.1.2 Hipótesis específicas

- a) El clima organizacional del personal docente de la Universidad Nacional del Callao es bueno.
- b) El clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional del Callao es bueno.

3.2 Definición conceptual de variables

Dentro de la presente investigación, se ha definido una variable independiente y otra dependiente, las cuales son:

3.2.1 Variable dependiente

Estrategias de un plan de gestión para la mejora del clima organizacional del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional del Callao.

3.2.2 Variables independientes

- a. Clima organizacional del personal docente de la Universidad Nacional del Callao.
- b. Clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional del Callao.

3.3 Operacionalización de variables

Para la operacionalización de las variables se ha elaborado tabla 1, donde se puede apreciar la relación de variables con sus dimensiones y sus indicadores.

Tabla 1

Operacionalización de variables

| VARIABLES | DIMENSIÓN | INDICADORES | METODOLOGÍA |
|---|--|--|-------------------------------|
| VARIABLE DEPENDIENTE: Y: Estrategias de un plan de gestión para la mejora del clima organizacional del personal de la UNAC. | Motivación Liderazgo Capacitación Relaciones interpersonales Comunicación Apoyo | Percepción del personal con cargo directivo. | Relacionando X, Z e Y. |
| VARIABLES INDEPENDIENTES X: Clima organizacional del personal docente de la UNAC. | Motivación Liderazgo Capacitación Relaciones interpersonales Comunicación Apoyo | Percepción del personal docente. | Encuestas Cuestionario |
| Z: Clima organizacional del personal administrativo de la UNAC. | Motivación Liderazgo Capacitación Relaciones interpersonales Comunicación Apoyo | Percepción del personal administrativo. | |

IV. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 Tipo y diseño de investigación

4.1.1 Tipo de investigación

Exploratoria, descriptivo y correlacional.

Exploratoria, permite captar una perspectiva general del problema. (Namakforoosh, 2005, p.89).

Descriptiva, consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. (Arias, 2006, p.24).

Correlacional, su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. (Hernández, Fernández y Baptista, 2001, p.85).

4.1.2 Diseño de investigación

Diseño no experimental, es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes, lo que hacemos en la investigación no experimental es observar el fenómeno ... para después analizarlo. (Toro, Parra, 2001, p.158).

Se considera tres etapas para la investigación:

En la etapa primera, se identifica la variable X y se utiliza como instrumento para la recolección de datos una encuesta de percepción del clima organizacional dirigida al personal docente de la Universidad Nacional del Callao.

En la etapa segunda, se identifica la variable Z y se utiliza como instrumento para la recolección de datos una encuesta de percepción del clima organizacional dirigida al personal administrativo de la Universidad Nacional del Callao.

En la etapa tercera, se identifica la variable Y: se analiza los resultados de la encuesta de percepción y se plantea mejoras, se categoriza según el porcentaje aceptación del personal con cargo directivo sobre la necesidad de implementar dichas propuestas. Se escoge las propuestas que obtienen mayor porcentaje, y se plantea las estrategias y sus actividades, también se realiza una encuesta de percepción respecto a la aplicación de la estrategia propuesta considerando los recursos de la institución.

4.2 Método de investigación

El método empleado es de enfoque cualitativo.

4.3 Población y muestra.

4.3.1 Características

Personal docente y administrativo de la Universidad Nacional del Callao.

4.3.2 Delimitación

Personal que se encuentre laborando en la ciudad universitaria, estas incluyen las once facultades, la Biblioteca Central, el edificio de Telemática y la oficina de Bienestar Universitario.

4.3.3 Tamaño de la muestra

El tamaño de muestra se determina utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z\alpha^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z\alpha^2 \times p \times q}$$

donde :

n : Tamaño de muestra.

N : Tamaño de la población

d : precisión 0,05

Z_{α} : Punto de la tabla de la Distribución Normal=1,96 (si la seguridad es 95%)

p: Porción esperada 50% =0,5

q= (1-p) = 1-0,5=0,5

El número de trabajadores administrativos entre personal nombrado y contratado son 185 personas, entonces el tamaño de muestra es 125 trabajadores.

El número de docentes entre nombrados y contratados es 499, por lo tanto, el tamaño de muestra es 217.

4.4 Lugar de estudio y periodo desarrollado

Lugar de estudio: Ciudad Universitaria - Universidad Nacional del Callao.

Periodo desarrollado: octubre - diciembre 2019.

4.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información.

4.5.1 Técnicas:

- Encuestas de la percepción del clima organizacional.
- Encuestas de la percepción sobre la necesidad y la posibilidad de aplicar las estrategias.

4.5.2 Instrumentos:

- Cuestionario para determinar la percepción del clima organizacional. (Ver el anexo 2)
- Cuestionario para determinar la percepción sobre la necesidad y la posibilidad de aplicar las estrategias. (Ver el anexo 3)

4.6 Análisis y procesamiento de datos

4.6.1 Validación del instrumento

Los cuestionarios de percepción de clima organizacional fueron validados por dos docentes que tienen el grado de doctor.

Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el método según intercorrelación de ítems, coeficiente alfa de Cronbach. Este coeficiente fue propuesto en 1951 por Cronbach como un estadístico para estimar la confiabilidad de una prueba o de cualquier compuesto obtenido a partir de la suma de varias mediciones.

Mediante la matriz de correlación de los ítems:

$$\alpha = \frac{np}{1+p(n-1)}$$

Donde:

α : coeficiente de Cronbach

n: es el número de ítems

p: es el promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems.

Una forma de interpretar la magnitud del coeficiente de confiabilidad es mediante la siguiente escala (véase tabla 2). Un coeficiente de confiabilidad se considera aceptable si está en la categoría muy alta.

Tabla 2

Rango del coeficiente de fiabilidad

| Rangos | Magnitud |
|-------------|----------|
| 0.81 a 1.00 | Muy alta |
| 0,61 a 0,80 | Alta |
| 0,41 a 0,60 | Moderada |
| 0.21 a 0,40 | Baja |
| 0.01 a 0,20 | Muy baja |

Fuente: Gamarra A., Rivera E., Wong C. y Pujay C. (2016)

Estadística e Investigación con aplicaciones de SPSS. Editorial San Marcos.

4.6.2 Estadísticos descriptivos

En primer lugar, se presentan los resultados de los datos generales de los encuestados, posteriormente se utilizan gráficos porcentuales para presentar los resultados de los ítems y las dimensiones. (Ver tablas 3 y 4).

Tabla 3

Dimensiones del clima organizacional del docente y sus ítems

MOTIVACIÓN

1. Siento que he logrado mi desarrollo profesional.
2. Siento que pertenezco a una institución de prestigio.
3. Prefiero trabajar en la UNAC que en otra institución de educación superior.
4. Estoy conforme con la remuneración que percibo.
5. Estoy conforme con los incentivos que las autoridades de la UNAC entregan a los docentes que logran un buen rendimiento laboral.

10. La institución se preocupa por el desarrollo y la promoción de los docentes.

LIDERAZGO

6. Estoy de acuerdo con el tipo de liderazgo de las autoridades de turno
7. Tengo confianza en las autoridades de turno.

CAPACITACIÓN

8. Las autoridades de turno se aseguran que el personal docente comprenda los procedimientos de la institución.
9. El personal docente es capacitado en temas que permiten la mejora de su rendimiento académico.
15. El personal docente es capacitado en temas de ergonomía.

RELACIONES LABORALES

11. El docente está acostumbrado al trabajo en equipo.
12. Existe lealtad entre los docentes.
13. El personal de la institución facilita mi labor docente.

COMUNICACIÓN

16. La comunicación en la UNAC es correcta y oportuna en todos los niveles.
17. Las autoridades de la UNAC se preocupan en comunicar los resultados y estándares de rendimiento.

21. Se toman en cuenta mis sugerencias para la mejora continua.

APOYO INSTITUCIONAL

18. Los procesos de la UNAC se controlan adecuadamente
 19. Tengo apoyo de la institución para desarrollar mi labor académica.
 20. Los materiales y equipos están disponibles en caso lo requiera para desarrollar mi labor académica.
 14. Las autoridades de la UNAC se preocupan por la salud y la seguridad del personal docente.
-

Tabla 4

Dimensiones del clima organizacional del personal administrativo y sus

ítems

MOTIVACIÓN

1. Siento que he logrado mi desarrollo profesional.
2. Siento que pertenezco a una institución de prestigio.
3. Prefiero trabajar en la UNAC que en otra institución de educación superior.
4. Estoy conforme con la remuneración que percibo.
5. Estoy conforme con los incentivos que las autoridades de la UNAC entregan a los trabajadores que logran un buen rendimiento laboral.
10. La institución se preocupa por el desarrollo y la promoción de los docentes.

LIDERAZGO

6. Estoy de acuerdo con el tipo de liderazgo de mis superiores.
7. Tengo confianza en mi jefe inmediato superior.

CAPACITACIÓN

8. Los superiores se aseguran que el personal docente comprenda los procedimientos de la institución.
9. El personal es capacitado en temas que permiten la mejora de su rendimiento laboral.
15. El personal es capacitado en temas de ergonomía.

RELACIONES LABORALES

11. El personal está acostumbrado al trabajo en equipo.
12. Existe lealtad entre los trabajadores.
13. El personal de la institución facilita mi trabajo.

COMUNICACIÓN

16. La comunicación en la UNAC es correcta y oportuna en todos los niveles.
17. Las autoridades de la UNAC se preocupan en comunicar los resultados y estándares de rendimiento.
21. Se toman en cuenta mis sugerencias para la mejora continua.

APOYO INSTITUCIONAL

18. Los procesos de la UNAC se controlan adecuadamente
 19. Tengo apoyo de la institución para desarrollar mi labor.
 20. Los materiales y equipos están disponibles en caso lo requiera para desarrollar mi trabajo.
 14. Las autoridades de la UNAC se preocupan por la salud y la seguridad del personal.
-

Finalmente se presenta los resultados del nivel de percepción del clima organizacional, agrupando todos los ítems, para ello consideramos la siguiente correspondencia (véase tabla 5):

Tabla 5

Correspondencia de respuestas

| Nivel de percepción | Puntaje |
|------------------------------|----------------|
| Clima organizacional malo | [0 a 42] |
| Clima organizacional regular | [43 a 63] |
| Clima organizacional bueno | [64 a más] |

4.6.3 Estadísticos inferenciales

En el análisis inferencial se determina la relación de variables de cada uno de los datos generales y la percepción del clima organizacional mediante tablas de contingencia, si los datos son nominal-ordinal se determina el estadístico Chi cuadrado, pero si son ordinal- ordinal se determina el estadístico tau b de Kendall en ambos casos se propone la hipótesis nula y alterna para la interpretación de resultados.

4.6.4 Otros resultados

Se suma los resultados (de acuerdo + totalmente de acuerdo) de todos los items, luego se elige los que obtuvieron un porcentaje menor de 50% para proponer mejoras.

Después se realiza una encuesta de percepción al personal directivo sobre necesidad de implementar estas propuestas y también sobre su probable aplicación teniendo en cuenta los recursos de la Universidad. Se prioriza las estrategias que obtuvieron mayor porcentaje de afirmación y se eligen las que obtuvieron mayor prioridad para ser consideradas como estrategias del plan de gestión, luego se indica las actividades y los indicadores de cada estrategia.

V. RESULTADOS

5.1 Resultados descriptivos

5.1.1 Resultados de la encuesta aplicada al personal docente

a) La fiabilidad de la encuesta:

Para la determinación de la fiabilidad se evaluaron 15 encuestas.

Tabla 6

Estadísticos de fiabilidad del cuestionario para el personal docente

| Alfa de Cronbach | N° de elementos |
|------------------|-----------------|
| 0,954 | 21 |

La escala de percepción del clima organizacional tiene una fiabilidad de consistencia interna muy alta y se considera aceptable porque está dentro del rango (entre 0,81 y 1,0). (Véase tabla 2 página 43)

b) Edad del docente:

Tabla 7

Rango de edad del docente

| | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|------------|-------------------|----------------------|
| 26-35 | 1,8 | 1,8 | 1,8 |
| 36-45 | 8,8 | 8,8 | 10,6 |
| Válidos 46-55 | 25,8 | 25,8 | 36,4 |
| 55 a mas | 63,6 | 63,6 | 100,0 |
| Total | 100,0 | 100,0 | |

El mayor porcentaje de docentes encuestados supera los 55 años. (Véase tabla 7).

c) Género del docente.

Tabla 8

Género del docente

| | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | femenino | 15,2 | 15,3 | 15,3 |
| | masculino | 83,9 | 84,7 | 100,0 |
| | Total | 99,1 | 100,0 | |
| Perdidos | no contesta | 0,9 | | |
| Total | | 100,0 | | |

El mayor porcentaje de docentes encuestados pertenecen al género masculino. (Véase la tabla 8)

d) Grado o título alcanzado.

Tabla 9

Nivel de estudios alcanzado de los docentes

| | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | bachiller | 1,8 | 1,8 | 1,8 |
| | título | 20,3 | 20,3 | 22,1 |
| | magister | 53,9 | 53,9 | 76,0 |
| | doctorado | 24,0 | 24,0 | 100,0 |
| | Total | 100,0 | 100,0 | |

El 22,1% de los encuestados manifiesta que no cuenta con el grado de magister requisito fundamental para ejercer la docencia universitaria. (Véase la tabla 9).

e) Tiempo de servicio en la UNAC.

Tabla 10

Tiempo de servicio del docente en la UNAC.

| | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------------|----------------------|-------------------------|
| | menos de un año | 1,4 | 1,4 |
| | 2-5 años | 7,4 | 8,8 |
| Válidos | 6-10años | 4,6 | 13,4 |
| | más de 10 años | 86,6 | 100,0 |
| | Total | 100,0 | 100,0 |

El mayor porcentaje de docentes encuestados superan los 10 años de servicio en la UNAC. (Véase la tabla 10)

f) Clase de vínculo laboral con la UNAC.

Tabla 11

Clase de vínculo laboral del docente UNAC

| | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------------|----------------------|-------------------------|
| | contratado | 20,3 | 20,7 |
| Válidos | nombrado | 77,9 | 79,3 |
| | Total | 98,2 | 100,0 |
| Perdidos | no contesta | 1,8 | |
| Total | | 100,0 | |

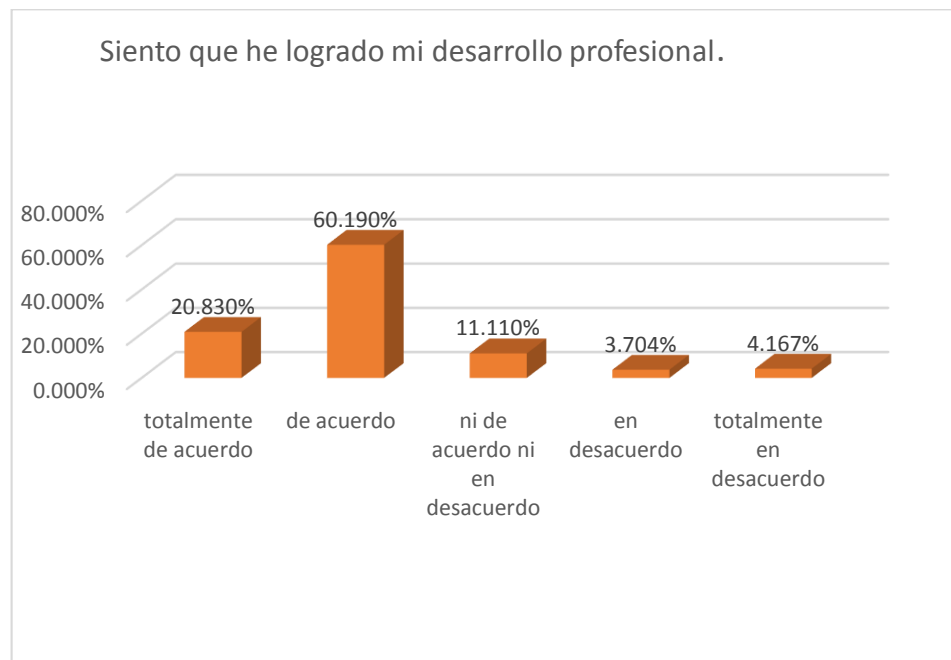
El mayor porcentaje de docentes encuestados trabajan están en calidad de nombrados. (Véase la tabla 11).

g) Dimensión motivación (Items 1, 2, 3, 4, 5,10)

Item 1: Siento que he logrado mi desarrollo profesional.

Figura 2

Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 1

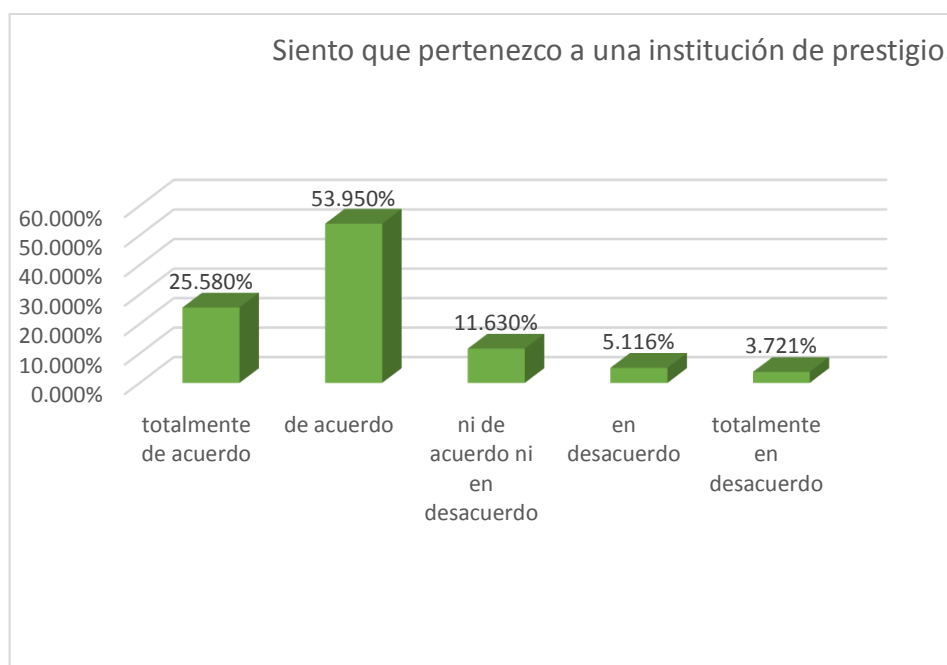


Interpretación: De los docentes encuestados el 20,83% están totalmente de acuerdo, el 60,19% están de acuerdo, el 11,11% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 3,704% está en desacuerdo y el 4,167% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Entonces el 81,02% de docentes siente que han logrado su desarrollo profesional (Véase figura 2). Este porcentaje refleja la seguridad y experiencia de los docentes.

Item 2: Siento que pertenezco a una institución de prestigio.

Figura 3

Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 2

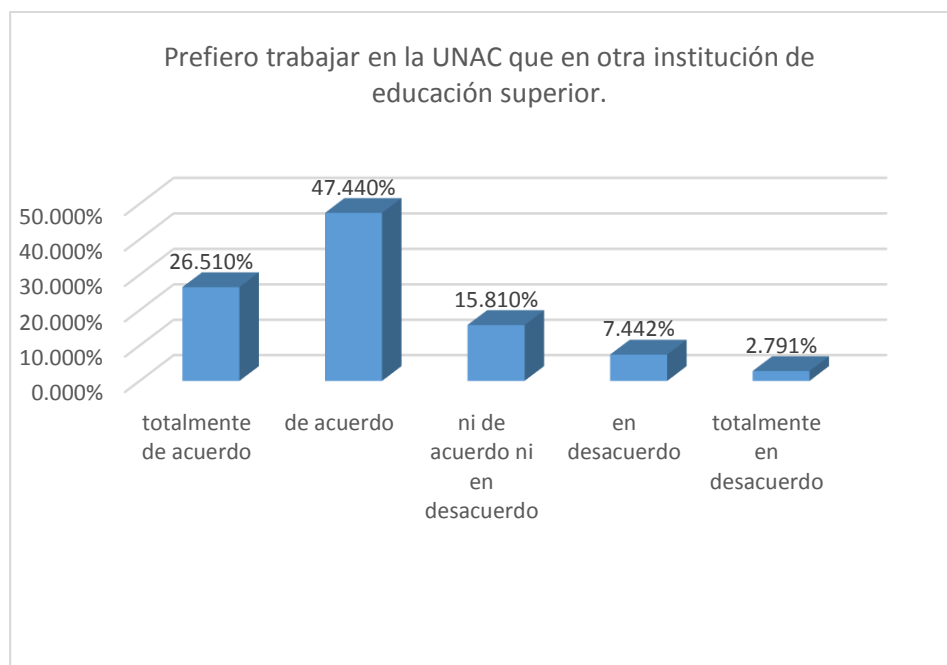


Interpretación: De los docentes encuestados el 25,58% está totalmente de acuerdo, el 53,95% está de acuerdo, el 11,63% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 5,116% está en desacuerdo y el 3,721% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Entonces el 79,53% de los encuestados siente que pertenecen a una institución de prestigio. (Véase figura 3). La Universidad Nacional del Callao tiene un prestigio alcanzado debido a la calidad de sus egresados que son muy cotizados en el mercado laboral, consecuencia de la enseñanza exigente impartida en la institución.

Item 3: Prefiero trabajar en la UNAC que en otra institución de educación superior.

Figura 4

Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 3

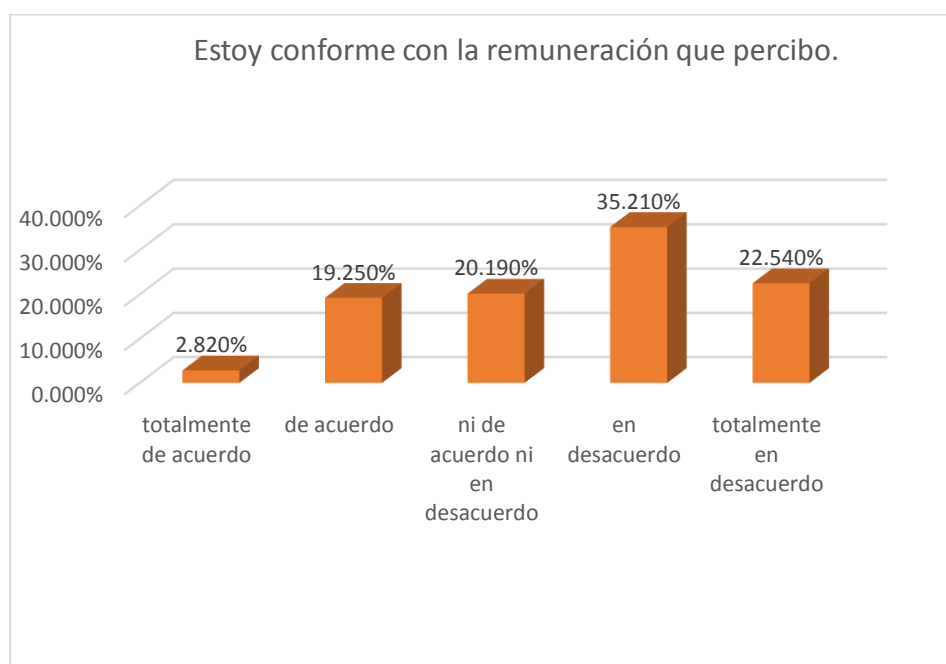


Interpretación: De los docentes encuestados el 26,51% está totalmente de acuerdo, el 47,44% está de acuerdo, el 15,81% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 7,442% está en desacuerdo y el 2,791% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Por lo tanto, podemos afirmar que más del 73,95% de docentes encuestados prefieren trabajar en la UNAC que en otra institución de educación superior. (Véase figura 4).

Item 4: Estoy conforme con la remuneración que percibo.

Figura 5

Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 4

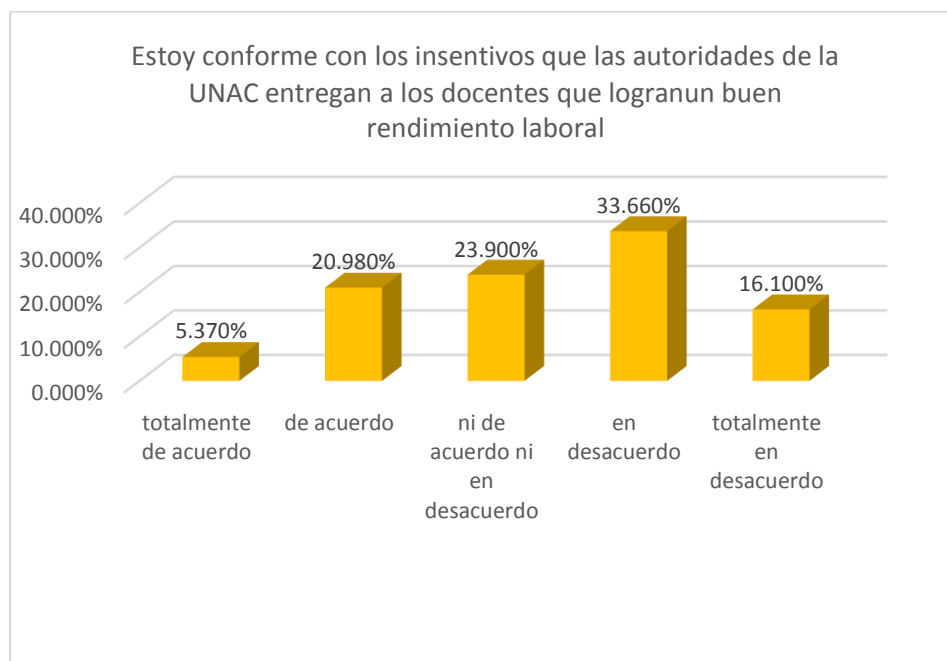


Interpretación: De los docentes encuestados el 2,82% está totalmente de acuerdo, el 19,25% está de acuerdo, el 20,19% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 35,21% está en desacuerdo y el 22,54% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Por lo tanto, podemos afirmar que sólo el 22,07% de los docentes encuestados están conformes con la remuneración que perciben. (Véase la figura 5). En el sector público los docentes perciben un sueldo inferior al sector privado.

Item 5: Estoy conforme con los incentivos que las autoridades de la UNAC entregan a los docentes que logran un buen rendimiento laboral.

Figura 6

Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: item 5

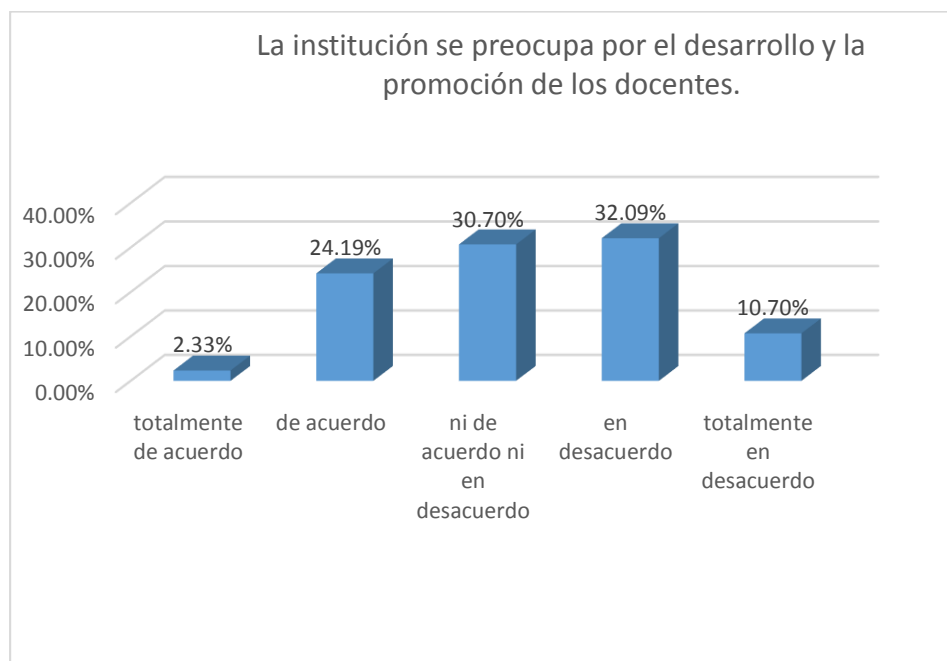


Interpretación: De los docentes encuestados el 5,37% está totalmente de acuerdo, el 20,98% está de acuerdo, el 23,90% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 33,66% está en desacuerdo y el 16,1% está totalmente de acuerdo con la afirmación. Entonces sólo 26,35% de los docentes encuestados está conforme con los incentivos que las autoridades de la UNAC entregan a los docentes con buen rendimiento laboral. (Véase la figura 6). En la institución no existe un plan de incentivos por buen rendimiento laboral.

Item 10: La institución se preocupa por el desarrollo y la promoción de los docentes.

Figura 7

Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 10



Interpretación: De los docentes encuestados el 2,33% está totalmente de acuerdo, el 24,19% está de acuerdo, el 30,7% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 32,09% está en desacuerdo y el 10,7% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Entonces el sólo el 26,52% de los docentes encuestados considera que la institución se preocupa por el desarrollo y la promoción de los docentes. (Véase la figura 7). La universidad financia y hace descuentos para acceder a estudios complementarios siempre y cuando el docente sea nombrado; la promoción de los docentes depende de las plazas disponibles previo cumplimiento de requisitos.

Considerando los resultados de los ítems 1, 2, 3, 4, 5,10 determinamos el nivel de acuerdo o desacuerdo del personal docente respecto de la motivación.

Figura 8

Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: motivación



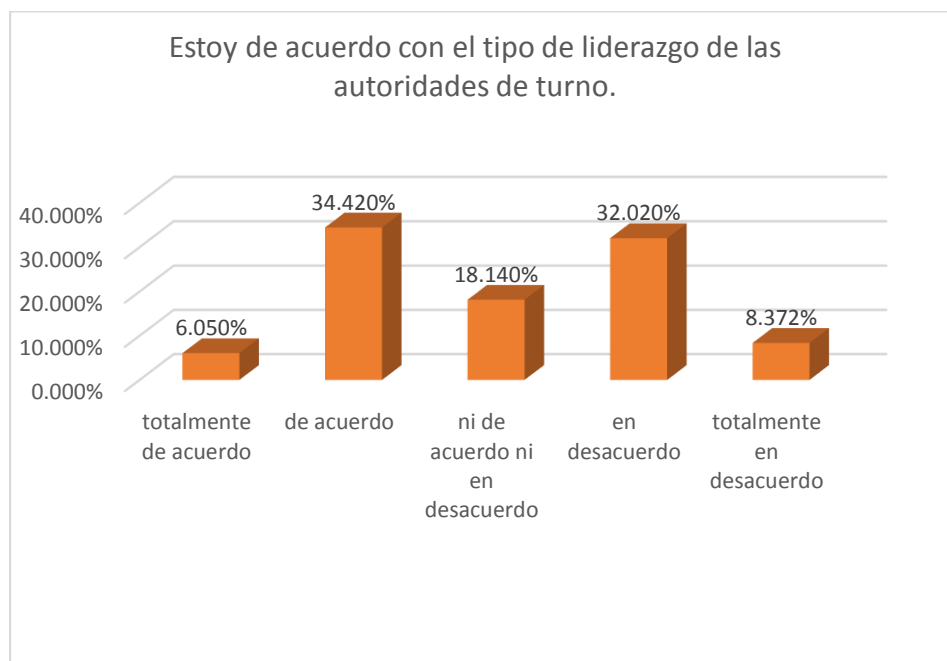
Interpretación: De los docentes encuestados el 10,31% está totalmente de acuerdo, 52,58% está de acuerdo, el 32,99% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 3,093% está en desacuerdo y el 1,031% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Entonces el 62,89% de encuestados se sienten motivados para realizar su trabajo. (Véase figura 8). Este resultado nos indica que los docentes universitarios pese a que no están de acuerdo con la remuneración que perciben están muy motivados para realizar su trabajo.

h) Dimensión liderazgo (Items 6, 7)

Ítem 6: Estoy de acuerdo con el tipo de liderazgo de las autoridades de turno.

Figura 9

Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 6

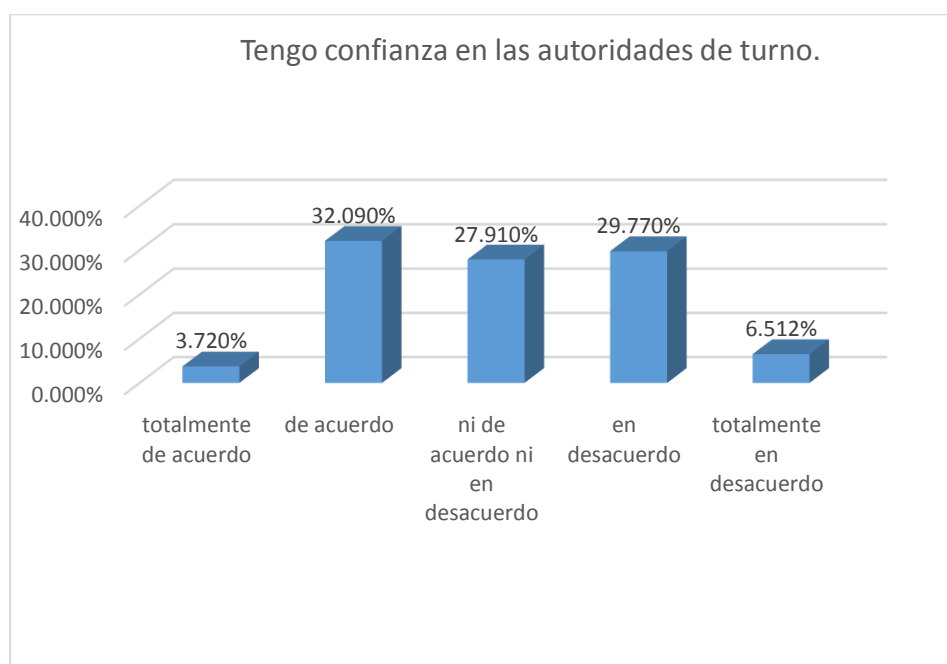


Interpretación: De los docentes encuestados el 6,05% está totalmente de acuerdo, el 34,42% está de acuerdo, el 18,14% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 33,02% está en desacuerdo y el 8,372% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Entonces el 40,47% de los docentes encuestados está de acuerdo con el tipo de liderazgo de las autoridades de turno. (Véase figura 9). Existen varios tipos de liderazgo sería interesante averiguar qué tipo de liderazgo practican las autoridades en la UNAC estamos hablando del rector, vicerrectores, decanos, directores y demás cargos directivos.

Item 7: Tengo confianza en las autoridades de turno.

Figura 10

Nivel de acuerdo o desacuerdo: ítem 7

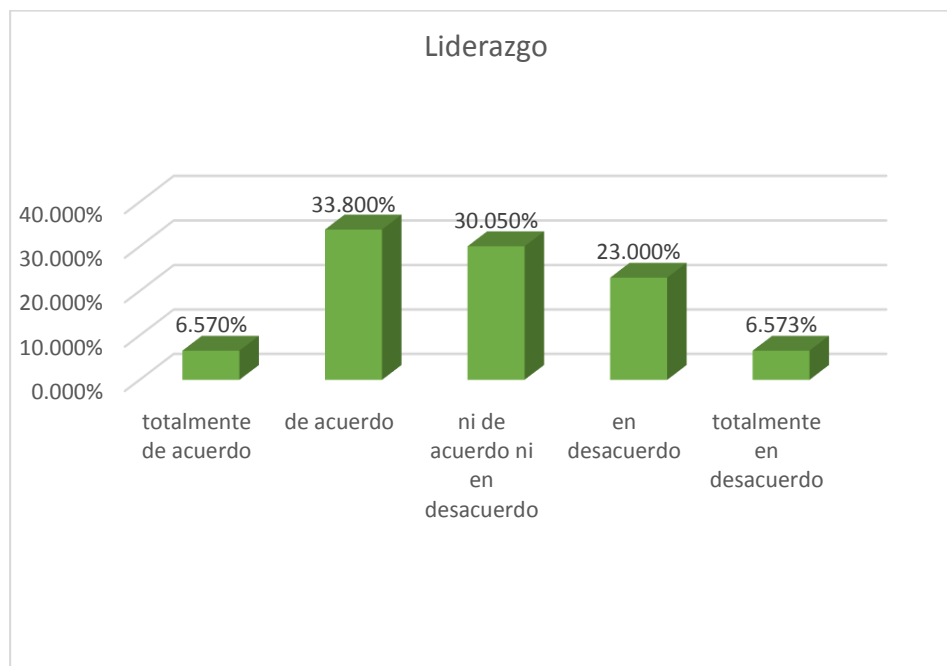


Interpretación: De los docentes encuestados el 3,72% está totalmente de acuerdo, el 32,09% está de acuerdo, el 27,91% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 29,77% está en desacuerdo y el 6,512% está totalmente en de acuerdo con la afirmación. Entonces sólo el 35,81% de los encuestados tiene confianza en las autoridades de turno. (Véase figura 10). Generalmente las autoridades son elegidas por voto, por ello cabe la posibilidad que la opinión de los involucrados se polarice y exista un ambiente de desconfianza.

Considerando ítem 6 y 7 determinamos el nivel de acuerdo o desacuerdo del personal docente respecto al liderazgo.

Figura 11

Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal docente: liderazgo



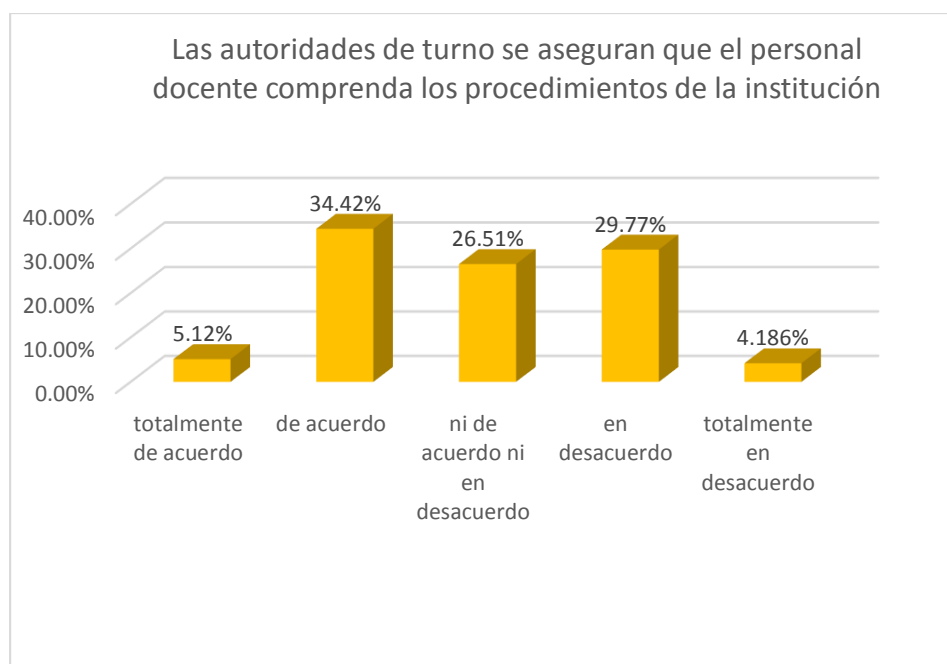
Interpretación: De los docentes encuestados el 6,57% está totalmente de acuerdo, el 33,80% está de acuerdo, el 30,05% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 23 % está de acuerdo y el 6,573% está totalmente en desacuerdo. Entonces el 40,37% de los encuestados están conforme con el liderazgo de las autoridades de turno. (Véase figura 11).

i) Dimensión capacitación (Item 8, 9, 15)

Item 8: Las autoridades de turno se aseguran que el personal docente comprenda los procedimientos de la institución.

Figura 12

Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 8

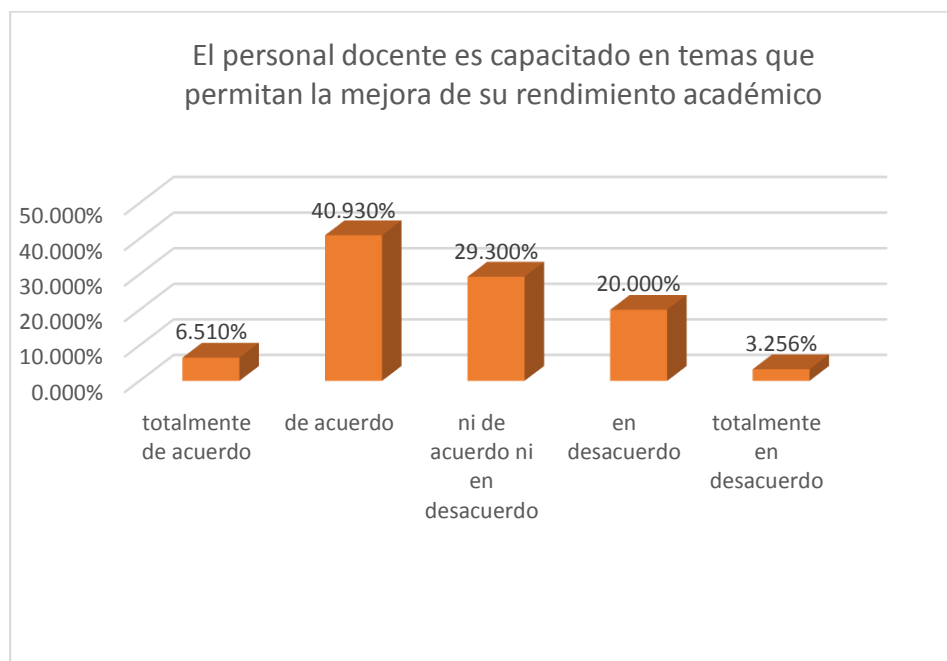


Interpretación: Del personal encuestado el 5,12% está totalmente de acuerdo, el 34,42% está de acuerdo, el 26,51% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 29,77% está en desacuerdo y el 4,186% está totalmente en desacuerdo. Entonces el 39,54% de los encuestados considera que las autoridades de turno se aseguran que el personal docente comprenda los procedimientos de la institución. (Véase figura 12). Por este resultado sería oportuno implementar un plan de inducción para que el trabajador nuevo se familiarice con la cultura organizacional, la estructura organizacional, los reglamentos y los procedimientos de la institución.

Ítem 9: El personal docente es capacitado en temas que permitan la mejora de su rendimiento académico.

Figura 13

Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 9

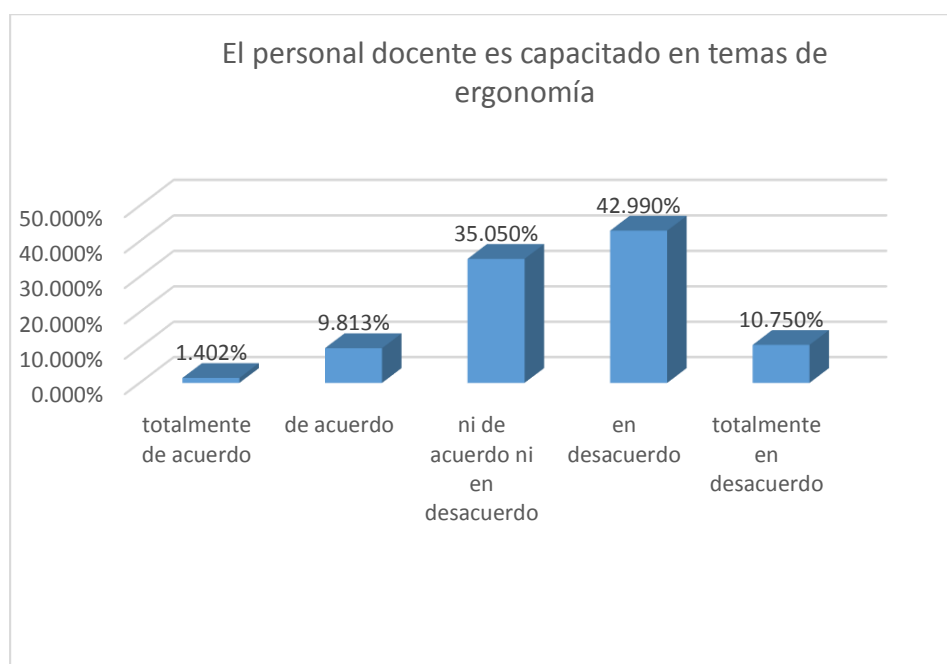


Interpretación: De los docentes encuestados el 6,51% está totalmente de acuerdo, el 40,93% está de acuerdo, el 29,3% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% está en desacuerdo y el 3,256% está totalmente en desacuerdo. Entonces el 47,44% de los docentes encuestados considera que la institución ofrece capacitación en temas que permitan la mejora de su rendimiento académico. (Véase figura 13). La UNAC tiene un programa de capacitación con cursos en temas de investigación y docencia.

Item 15. El personal docente es capacitado en temas de ergonomía.

Figura 14

Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 15

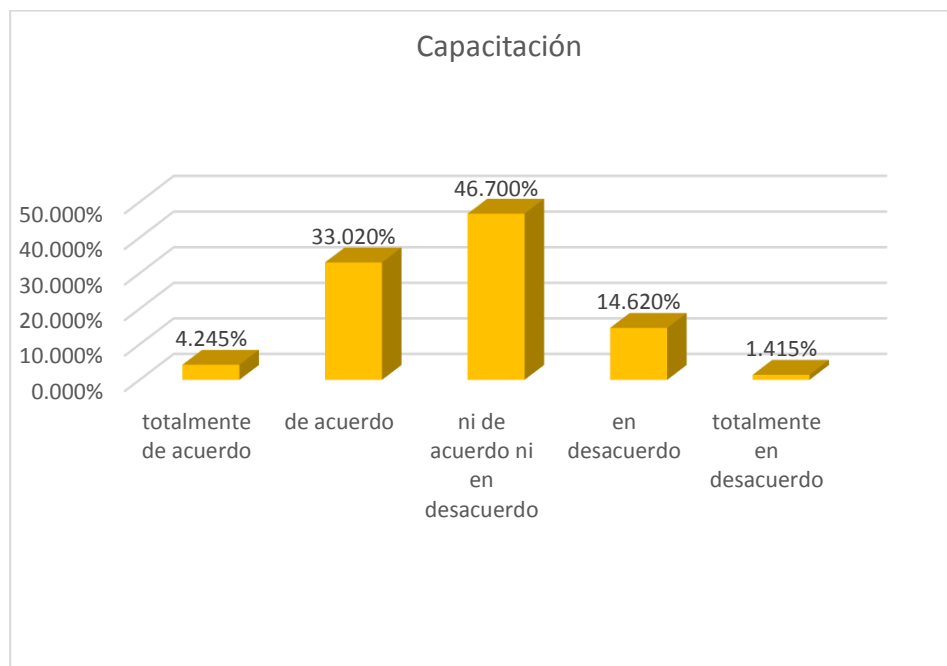


Interpretación: De los docentes encuestados el 1,402% está totalmente de acuerdo, 9,813% está de acuerdo, el 35,05% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 42,99% está en desacuerdo y el 10,75% está totalmente en desacuerdo. Entonces el 11,215% de los docentes encuestados considera que la institución realiza capacitación en temas de ergonomía. (Véase figura 14). El bajo porcentaje en este resultado podría responder al hecho de que la institución no tiene un programa de capacitación respecto a temas de ergonomía, sin embargo, hay un pequeño porcentaje que al parecer ha recibido dicha capacitación en alguna ocasión.

Considerando los ítems 8, 9, 15 determinamos el nivel de acuerdo o desacuerdo de los docentes respecto a la capacitación.

Figura 15

Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: capacitación



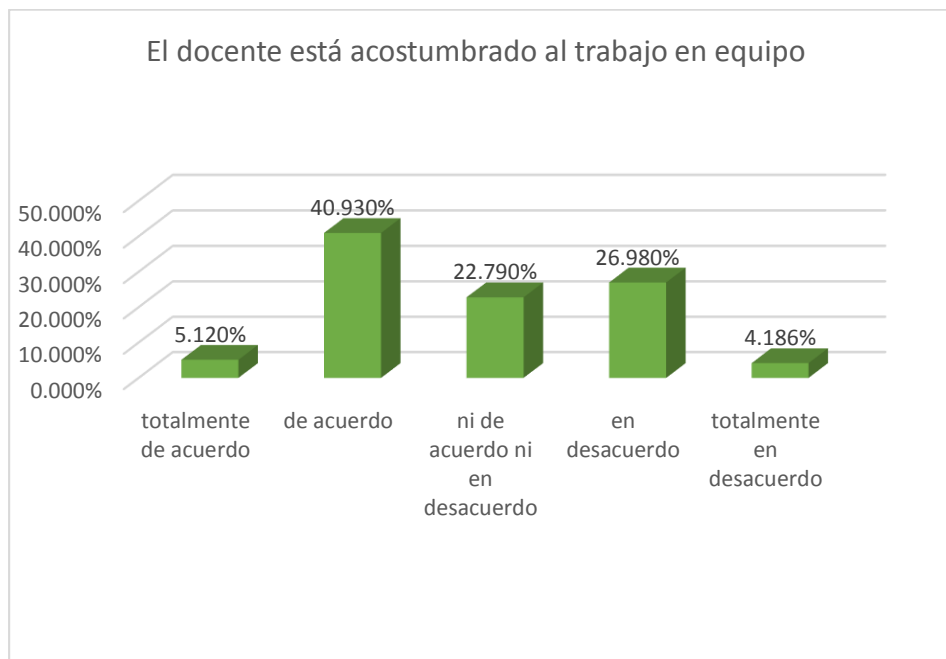
Interpretación: De los docentes encuestados el 4,245% está totalmente de acuerdo, el 33,02% de acuerdo, el 46,70% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 14,62% está en desacuerdo y el 1,415% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Entonces el 37,265% de los encuestados están conforme con la capacitación en la institución. (Véase figura 15). La institución ofrece una serie de capacitaciones a lo largo del año, sin embargo, algunos docentes no participan en las clases debido algún inconveniente.

j) Dimensión relaciones interpersonales (Items 11, 12, 13).

Item 11: El docente está acostumbrado al trabajo en equipo.

Figura 16

Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 11

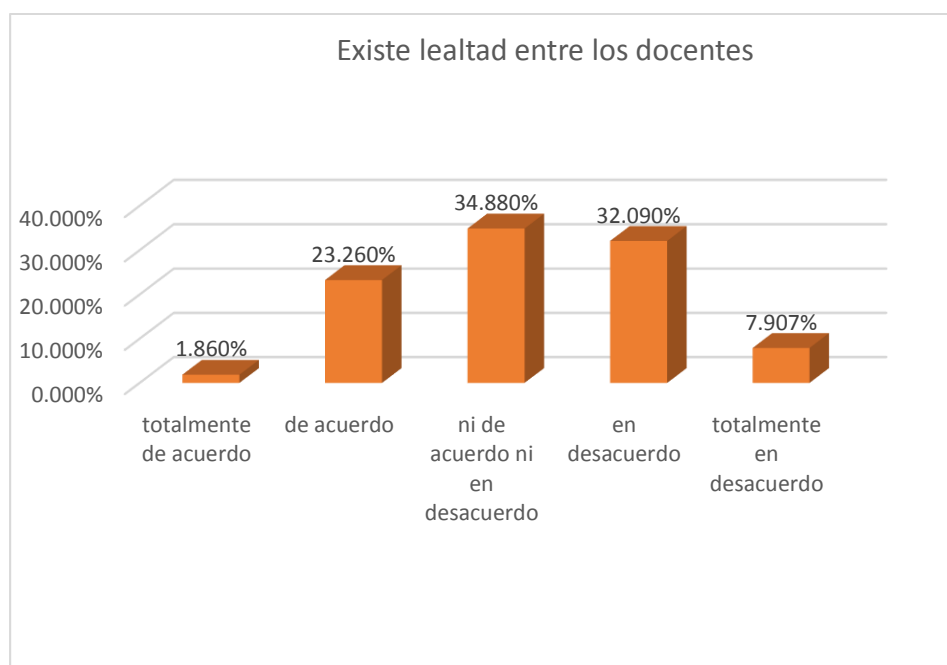


Interpretación: De los docentes encuestados el 5,12% está totalmente de acuerdo, el 40,93% está de acuerdo, el 22,79% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 26,98% está en desacuerdo y el 4,186% está totalmente de acuerdo con la afirmación. Entonces el 46,05% de encuestados considera que el docente está acostumbrado al trabajo en equipo. (Véase figura 16).

Item 12: Existe lealtad entre los docentes.

Figura 17

Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: item12

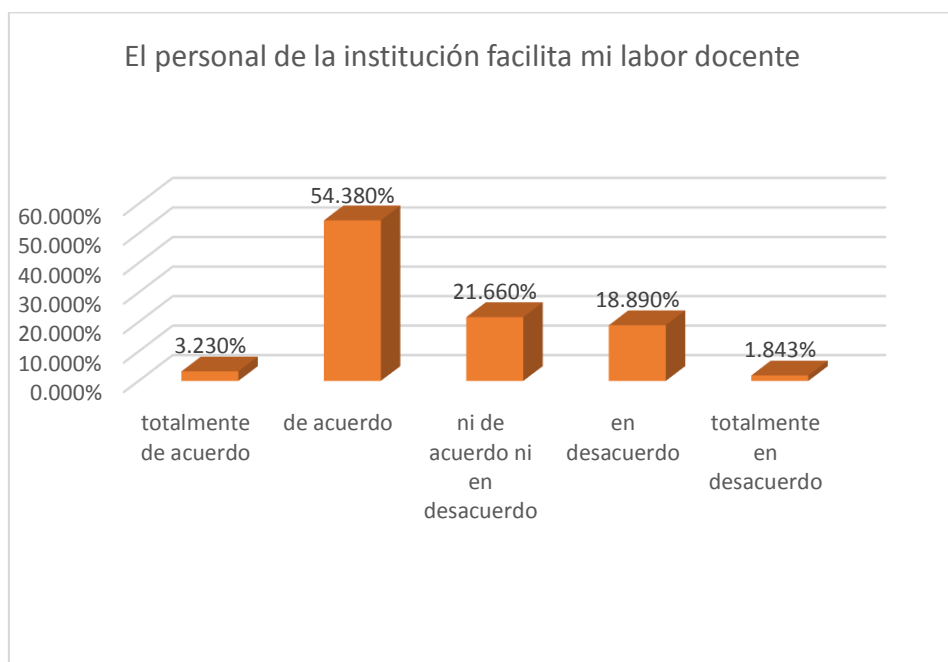


Interpretación: De los docentes encuestados el 1,860% está totalmente de acuerdo, el 23,26% está de acuerdo, el 34,88% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 32,09% está en desacuerdo y el 7,907% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Por ello podemos afirmar que solo el 25,12% de los docentes encuestados considera que existe lealtad entre los docentes. (Véase figura 17). Este resultado podría ser consecuencia de diferencias de alguna índole entre los docentes.

Item 13: El personal de la institución facilita mi labor docente.

Figura 18

Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 13

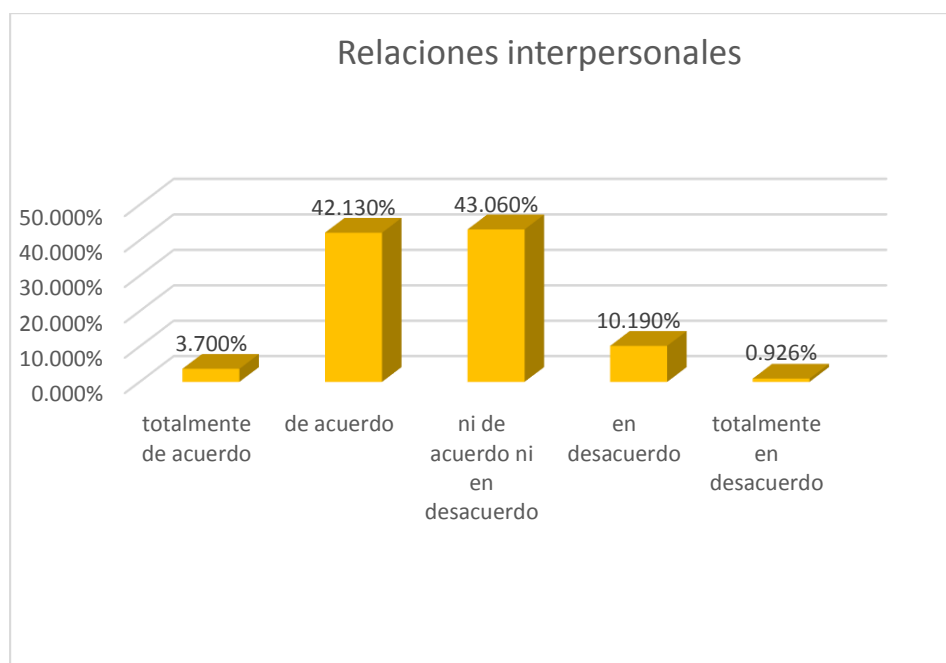


Interpretación: De los encuestados el 3,23% está totalmente de acuerdo, el 54,38% está de acuerdo, el 21,66% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 18,89 está en desacuerdo y el 1,843 % está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Entonces el 57,61% de los encuestados considera que el personal de la institución facilita su labor docente. (Véase figura 18).

Considerando los ítems 11, 12 y 13 se determina el nivel de acuerdo o desacuerdo de los docentes respecto a las relaciones interpersonales.

Figura 19

*Nivel de acuerdo o desacuerdo de los docentes: relaciones
interpersonales*



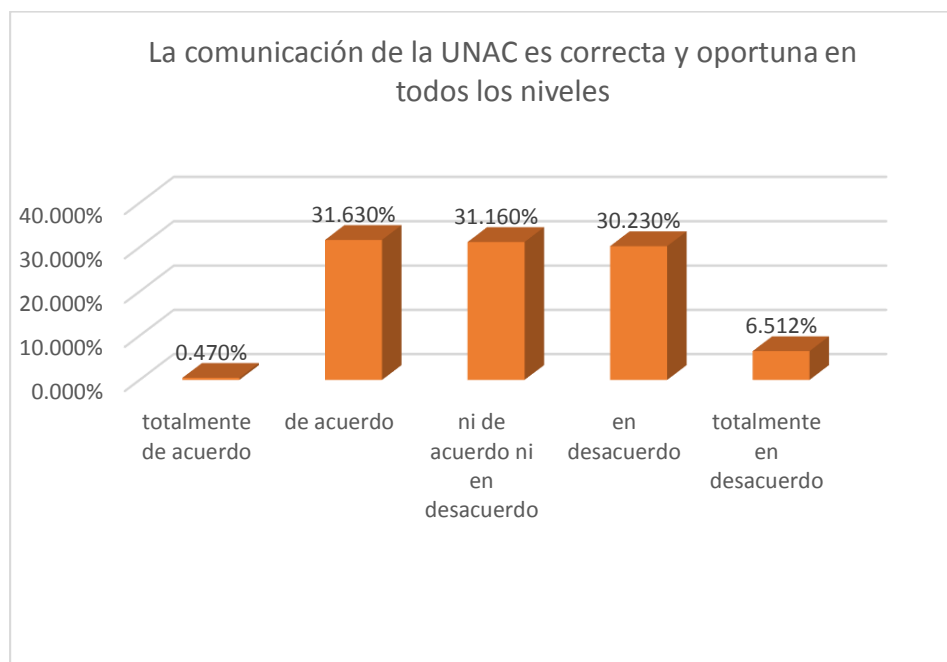
Interpretación: De los docentes encuestados el 3,70% está totalmente de acuerdo, el 42,13% está de acuerdo, 43,06% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 10,19% está en desacuerdo y el 0,926% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Entonces el 45,83% de los docentes encuestados considera que tiene buenas relaciones interpersonales en su entorno laboral. (Véase figura 19). Las relaciones interpersonales en el ámbito laboral son muy importantes porque permite que el trabajo se realice de manera eficiente con el aporte de todos los involucrados, logrando así las metas de gestión.

k) Dimensión comunicación (Items 16, 17, 21)

Item 16: La comunicación en la UNAC es correcta y oportuna en todos los niveles.

Figura 20

Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: item 16

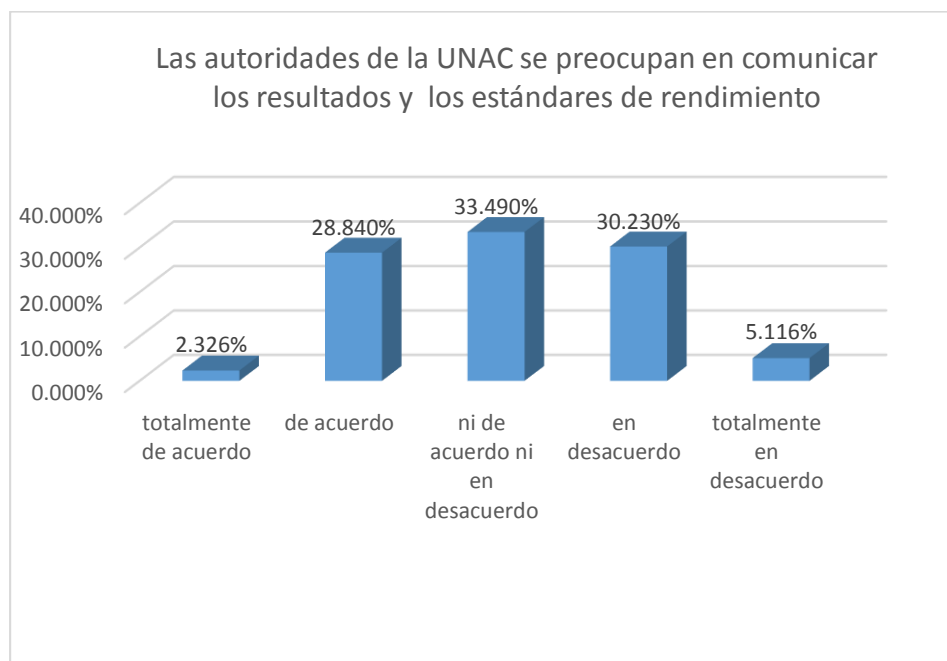


Interpretación: De los docentes encuestados el 0,47% están totalmente de acuerdo, el 31,63% están de acuerdo, 31,16% no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 30,23% están en desacuerdo y el 6,512% están totalmente en desacuerdo. Entonces el 32,10 % de los docentes encuestados consideran que la comunicación en la UNAC es correcta y oportuna en todos los niveles. (Véase figura 20). Por este resultado se puede deducir que existen problemas de comunicación, cabe mencionar que la institución cuenta con varios canales de comunicación como son documentos, correos electrónicos, teléfono, página web.

Item 17: Las autoridades de la UNAC se preocupan en comunicar los resultados y los estándares de rendimiento.

Figura 21

Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 17

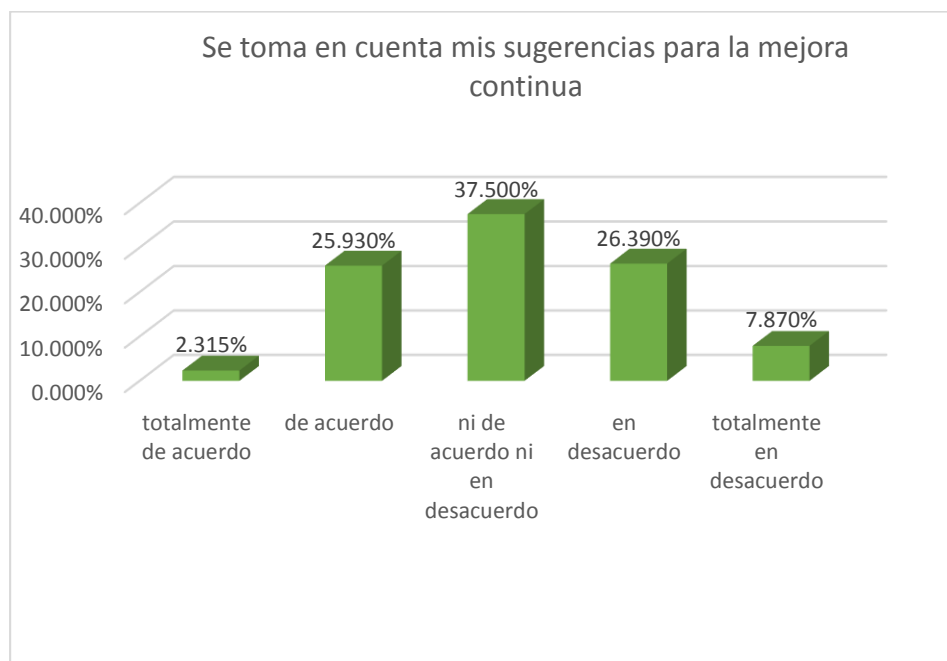


Interpretación: De los docentes encuestados el 2,326% está totalmente de acuerdo, 28,84% están de acuerdo, el 33,49% no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 30,23% están en desacuerdo y el 5,116% están totalmente en desacuerdo. Por lo tanto, el 31,166% de los docentes encuestados considera que las autoridades de la UNAC se preocupan en comunicar los resultados y los estándares de rendimiento. (Véase figura 21). Este resultado podría ser porque los docentes consideran que no reciben ésta información de manera oportuna.

Item 21: Se toma en cuenta mis sugerencias para la mejora continua.

Figura 22

Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: item 21

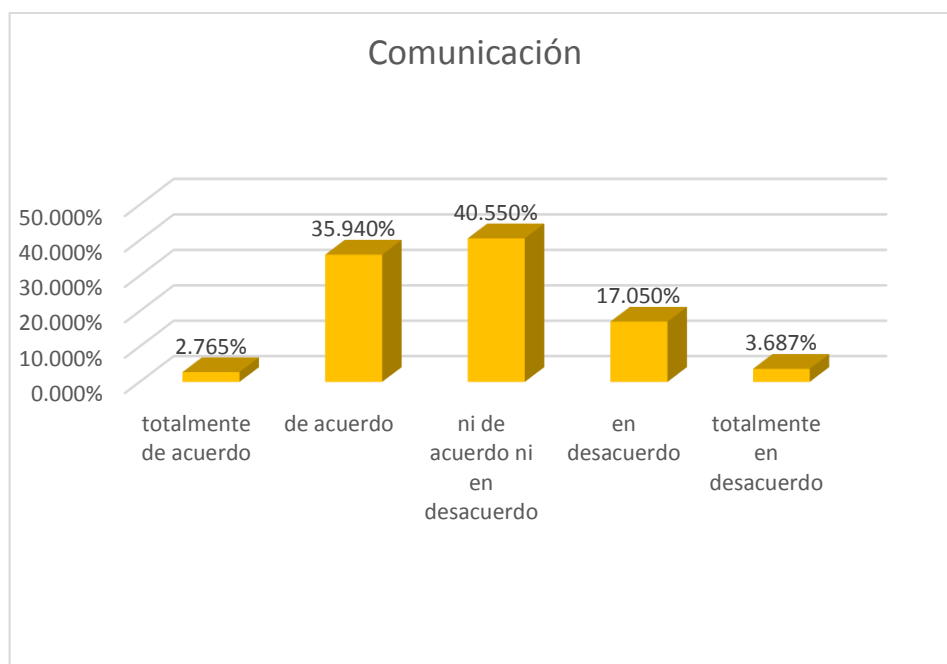


Interpretación: De los docentes encuestados el 2,315% están totalmente en desacuerdo, el 25,93% están de acuerdo, el 37,5% no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 26,39% están en desacuerdo y el 7,870% están totalmente en desacuerdo con la afirmación. Entonces el 28,245% de los docentes encuestados considera que se toman en cuenta sus sugerencias para la mejora continua. (Véase figura 22). Por el resultado se puede deducir que muchos docentes no se sienten escuchados.

Considerando los items 16, 17, 21 se determina el nivel de acuerdo o desacuerdo del personal docente respecto a la dimensión comunicación.

Figura 23

Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: comunicación



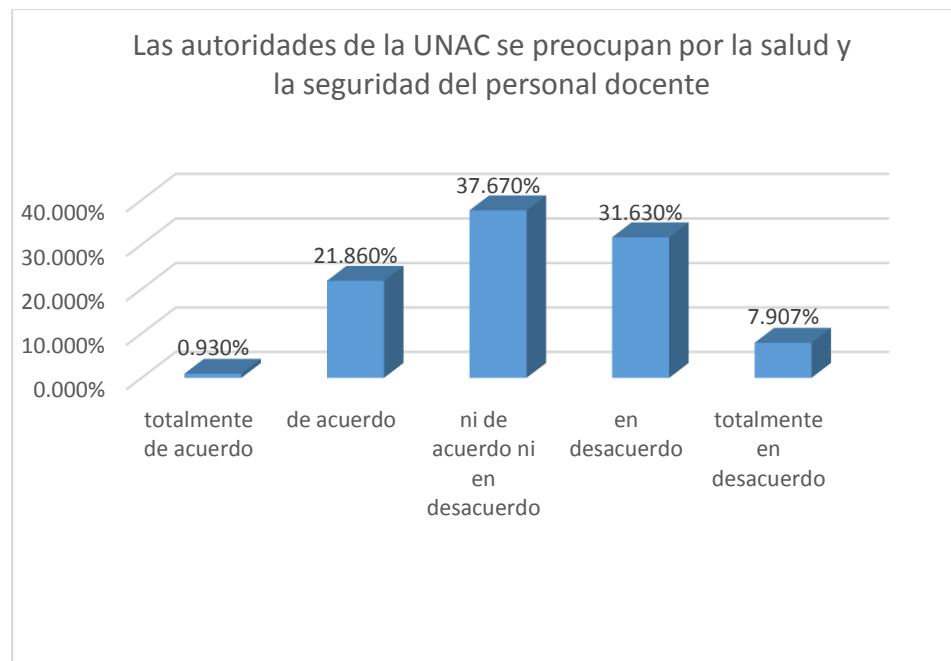
Interpretación: De los docentes encuestados el 2,765% están totalmente de acuerdo, el 35,94% están de acuerdo, el 40,55% no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 17,05% están en desacuerdo y el 3,687% están totalmente en desacuerdo. Entonces el 38,705% de los docentes encuestados están conforme con la comunicación en la institución. (Véase figura 23). Este resultado tiene que mejorarse ya que la comunicación debe realizarse en tiempo real, que llegue a las personas indicadas en el momento preciso, un retraso en la comunicación puede frenar el desarrollo de actividades, generar la duplicidad de labores y pérdidas económicas para la institución.

I) Dimensión apoyo institucional (Items 14, 18, 19, 20)

Item 14: Las autoridades de la UNAC se preocupan por la salud y la seguridad del personal docente.

Figura 24

Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 14

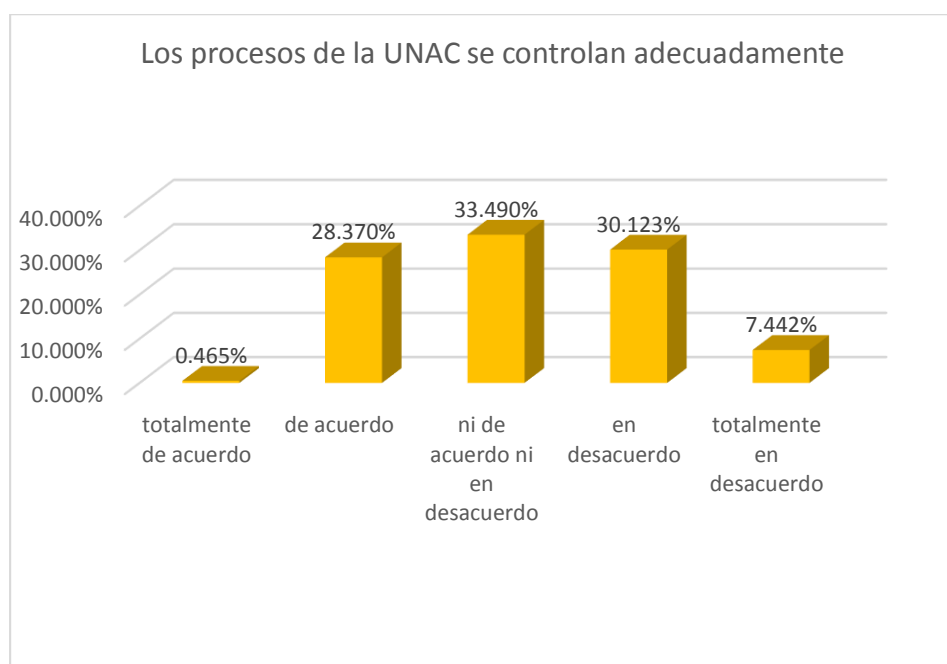


Interpretación: De los docentes encuestados el 0,930% están totalmente de acuerdo, 21,86% están de acuerdo, el 37,67% no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 31,63% está en desacuerdo y el 7,907% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Entonces el 22,582% de los docentes encuestados considera que las autoridades se preocupan por la salud y seguridad del personal docente. (Véase figura 24). Este porcentaje debería mejorar ya que un ambiente saludable y seguro es muy importante para desarrollar las labores académicas.

Item 18: Los procesos de la UNAC se controlan adecuadamente.

Figura 25

Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 18

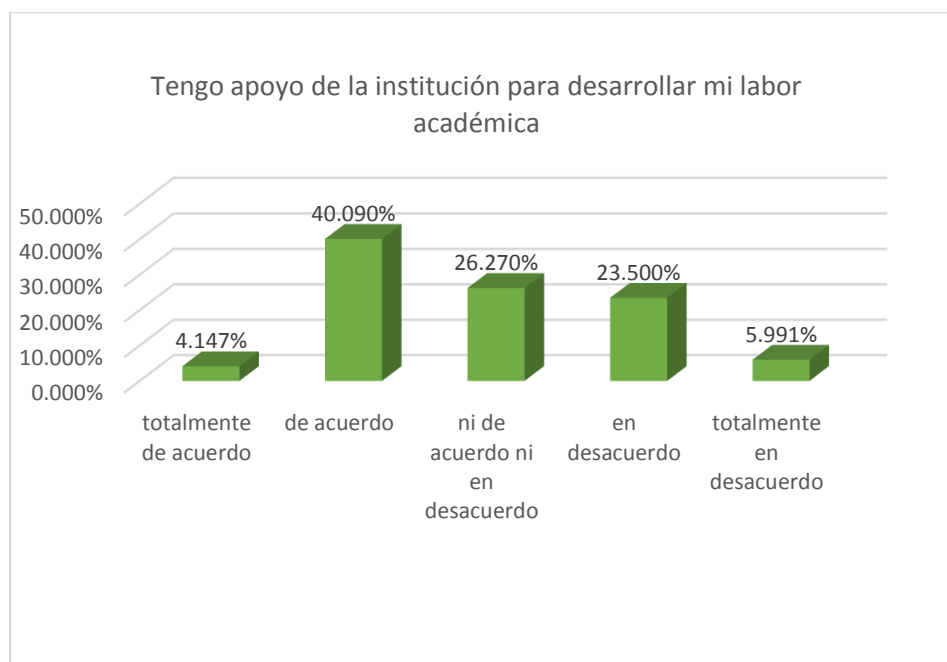


Interpretación: De los docentes encuestados el 0,465% están totalmente de acuerdo, el 28,37% está de acuerdo, el 33,49% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 30,123% está en desacuerdo y el 7,442% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Entonces el 28,835% de los docentes encuestados considera que los procesos de la UNAC se controlan adecuadamente. (Véase figura 25). Este resultado debería mejorar ya que el control de procesos permite el desarrollo de actividades de manera dinámica y efectiva.

Item 19: Tengo apoyo de la institución para desarrollar mi labor académica.

Figura 26

Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: ítem 19

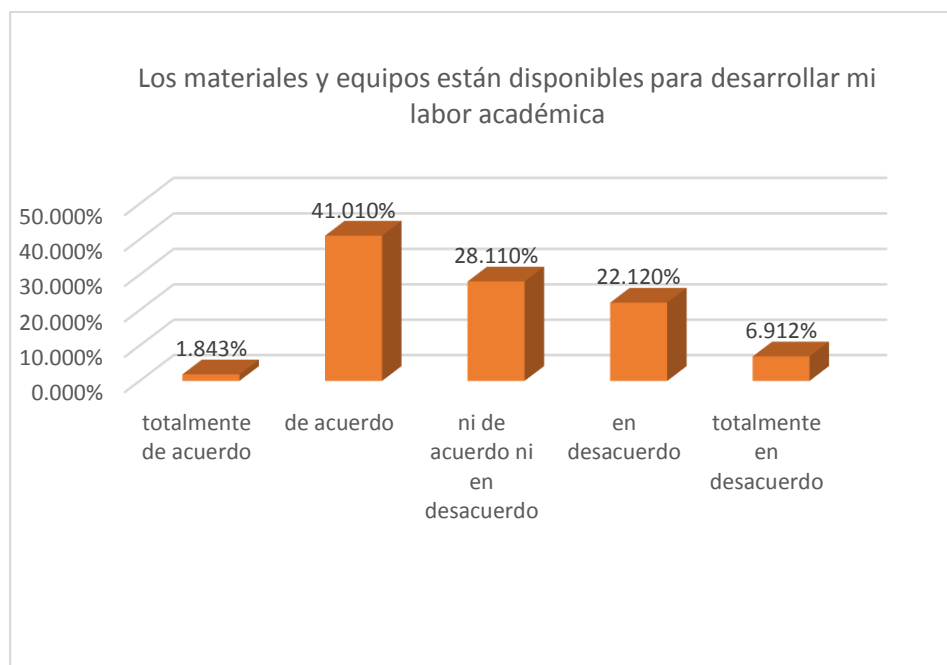


Interpretación: De los docentes encuestados el 4,147% está totalmente de acuerdo, el 40,09% está de acuerdo, el 26,27% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 23,5% está en desacuerdo y el 5,991% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Entonces el 44,237% de los docentes encuestados consideran que tienen apoyo de la institución para desarrollar su labor académica. (Véase figura 26).

Item 20: Los materiales y equipos están disponibles para desarrollar mi labor académica.

Figura 27

Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: item 20

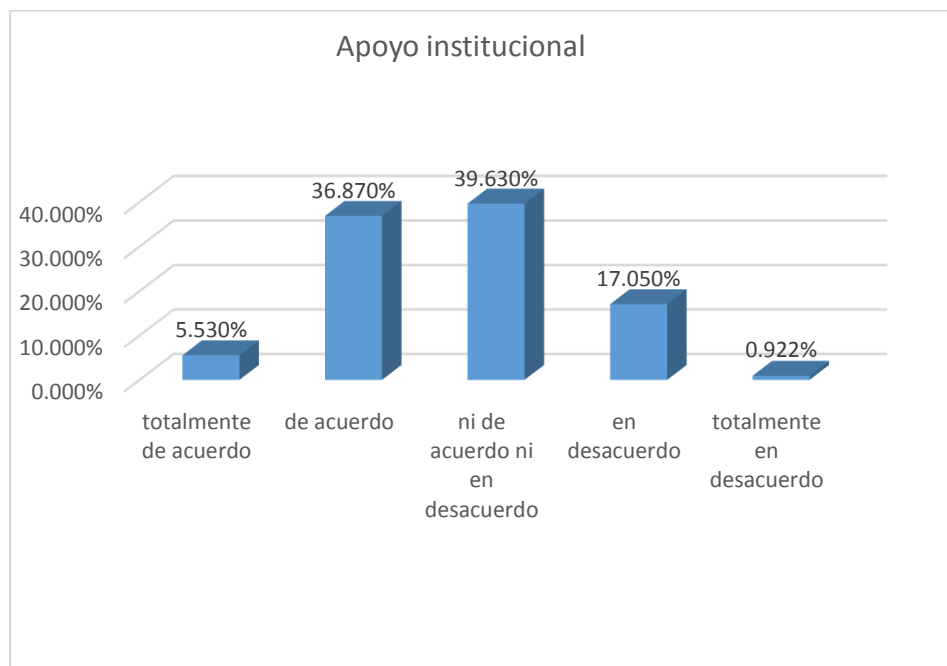


Interpretación: De los docentes encuestados el 1,843% está totalmente de acuerdo, el 41,01% está de acuerdo, el 28,11% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 22,12% está en desacuerdo y el 6,912% está totalmente en desacuerdo. Entonces el 42,853% de los docentes encuestados considera que los materiales y equipos están disponibles para desarrollar su labor académica. (Véase figura 27). Para el dictado de clases es necesario tener los materiales y equipos disponibles como son computadoras, proyectores, plumones, pizarra, materiales de laboratorio, equipos calibrados y reactivos por mencionar solo algunos.

Considerando los items 14, 18, 19, 20 se determina el nivel de acuerdo o desacuerdo del personal docente respecto al apoyo institucional.

Figura 28

Nivel de acuerdo o desacuerdo del docente: apoyo institucional



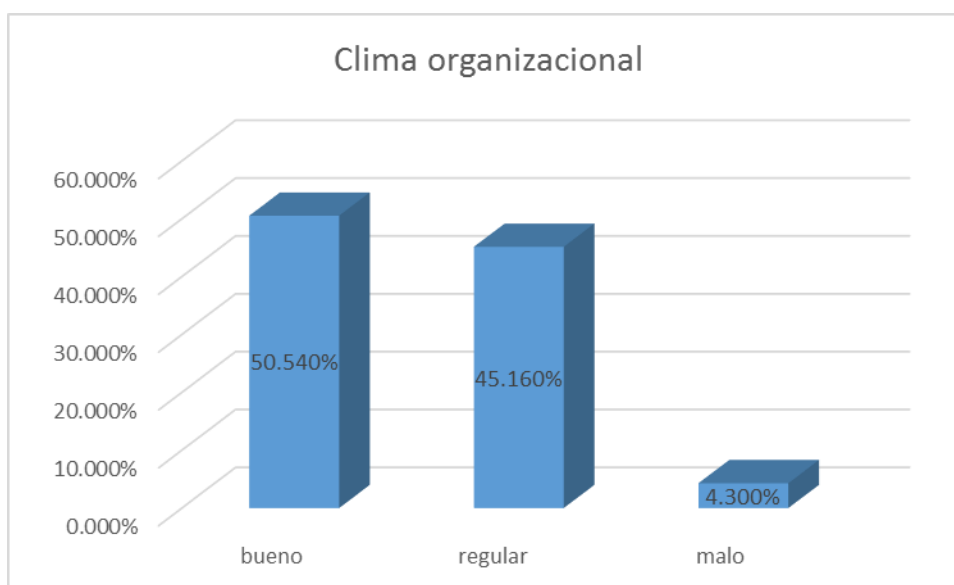
Interpretación: De los docentes encuestados el 5,530% está totalmente de acuerdo, el 36,87% está de acuerdo, el 39,63% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 17,05% está en desacuerdo y el 0,922% está totalmente en desacuerdo. Entonces el 42,4% de los encuestados está conforme con el apoyo institucional. (Véase figura 28). Sentir el apoyo institucional hace sentir al docente valorado como profesional, tener la disponibilidad de materiales hace más fácil la enseñanza y evita retrasos en el desarrollo del syllabus.

m) Resultados del nivel de percepción del clima organizacional del personal docente.

Ahora reagrupamos las respuestas (véase tabla 5 en la página 47) y determinamos el nivel de percepción de los docentes respecto al clima organizacional.

Figura 29.

Percepción del clima organizacional del docente



Interpretación: De los docentes encuestados el 50,54% considera que el clima organizacional de la UNAC es bueno, el 45,16% lo considera regular y 4,301% lo considera malo. (Véase figura 29).

5.1.2 Resultados de la encuesta aplicada al personal administrativo

a) Análisis de fiabilidad de la encuesta

Para la determinación de fiabilidad se evaluaron a quince encuestas. El resultado se muestra en la siguiente tabla 12:

Tabla 12

Estadísticos de fiabilidad del cuestionario para el personal administrativo

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0,925 | 21 |

La escala de percepción del clima organizacional tiene una fiabilidad de consistencia interna alta y se considera aceptable porque está dentro del rango (entre 0,81 y 1,0). (Véase tabla 2 página 43).

b) Edad del personal administrativo

Tabla 13

Rango de edad del personal administrativo

| | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|----------------|-------------------|----------------------|
| | 18 a 25 años | 20,0 | 20,2 |
| | 26 a 35 años | 30,4 | 50,6 |
| Válidos | 36 a 45 años | 24,0 | 75,0 |
| | más de 46 años | 24,8 | 100,0 |
| | Total | 99,2 | 100,0 |
| Perdidos | No responde | 0,8 | |
| Total | | 100,0 | |

El mayor porcentaje del personal administrativo encuestado está en el rango de 26 a 35 años. (Véase tabla 13).

c) Género del personal administrativo

Tabla 14

Género del personal administrativo

| | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | femenino | 64,8 | 64,8 | 64,8 |
| | masculino | 35,2 | 35,2 | 100,0 |
| | Total | 100,0 | 100,0 | |

El mayor porcentaje del personal administrativo encuestado es del sexo femenino. (Véase tabla 14).

d) Nivel de estudios alcanzado

Tabla 15

Nivel de estudios alcanzado del personal administrativo

| | | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|------------------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | estudiante | 9,6 | 10,2 | 10,2 |
| | egresado técnico | 40,0 | 42,4 | 52,5 |
| | egresado universitario | 11,2 | 11,9 | 64,4 |
| | bachiller | 7,2 | 7,6 | 72,0 |
| | titulado técnico | 17,6 | 18,6 | 90,7 |
| | titulado universitario | 7,2 | 7,6 | 98,3 |
| | maestría | 1,6 | 1,7 | 100,0 |
| | Total | 94,4 | 100,0 | |
| Perdidos | no contesta | 5,6 | | |
| Total | | 100,0 | | |

El mayor porcentaje del personal administrativo encuestado es egresado técnico. (Véase tabla 15).

e) Tiempo que trabaja en la UNAC

Tabla 16

Tiempo de servicio del personal administrativo en la UNAC

| | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | | | |
| menos de un año | 18,4 | 18,4 | 18,4 |
| de 2 a 5 años | 39,2 | 39,2 | 57,6 |
| de 6 a 10 años | 8,8 | 8,8 | 66,4 |
| más de 10 años | 31,2 | 31,2 | 97,6 |
| No contesta | 2,4 | 2,4 | 100,0 |
| Total | 100,0 | 100,0 | |

El mayor porcentaje del personal administrativo encuestado está laborando de 2 a 5 años en la UNAC. (Véase gráfico 16).

f) Clase de vínculo laboral

Tabla 17

Clase de vínculo laboral

| | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | | | |
| contratado | 71,2 | 76,7 | 76,7 |
| nombrado | 21,6 | 23,3 | 100,0 |
| Total | 92,8 | 100,0 | |
| Perdidos | | | |
| no contesta | 7,2 | | |
| Total | 100,0 | | |

El mayor porcentaje del personal administrativo encuestado está en calidad de contratado. (Véase tabla 17).

g) Dimensión motivación (ítems 1, 2, 3, 4, 5,10)

Item 1: Siento que he logrado mi desarrollo profesional.

Figura 30

Nivel de acuerdo o desacuerdo personal administrativo: ítem 1

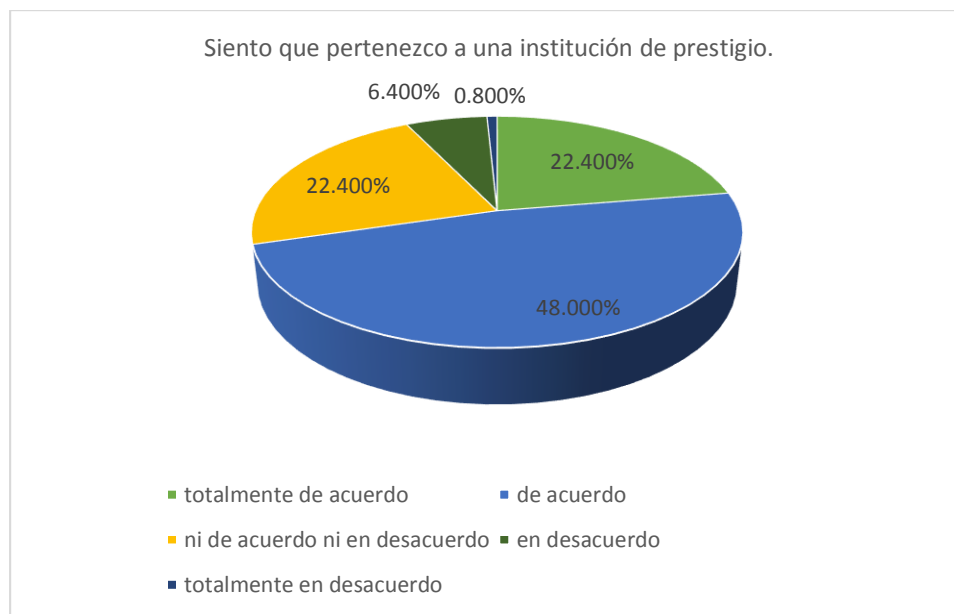


Interpretación: Del personal administrativo encuestado el 9,06% está totalmente de acuerdo, el 34,43% está de acuerdo, el 43,44% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 10,66% está en desacuerdo y el 2,459% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Entonces el 43,446% del personal encuestado siente que ha logrado su desarrollo profesional. (Véase figura 30). Este resultado puede ser porque la mayoría de personal administrativo son egresados técnicos entonces sienten que todavía les falta desarrollarse profesionalmente.

Item 2: Siento que pertenezco a una institución de prestigio.

Figura 31

Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: ítem 2



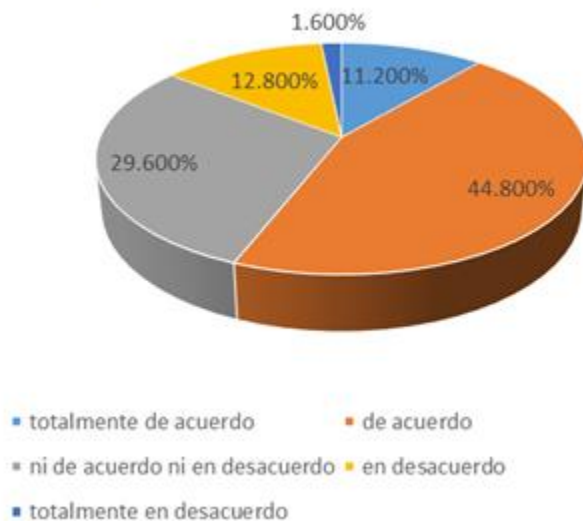
Interpretación: Del personal administrativo encuestado el 22,4% está totalmente de acuerdo, el 48% está de acuerdo, el 22,4% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 6,4% está en desacuerdo y el 0,8% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Por lo tanto, el 70,4 % de los encuestados sienten que pertenecen a una institución de prestigio. (Véase gráfico 31). Al igual que los docentes, el personal administrativo valora el prestigio alcanzado por la Universidad Nacional del Callao.

Item 3: Prefiero trabajar en la UNAC que en otra institución de educación superior.

Figura 32

Nivel de acuerdo o desacuerdo personal administrativo: ítem 3

Prefiero trabajar en la UNAC que en otra institución de educación superior

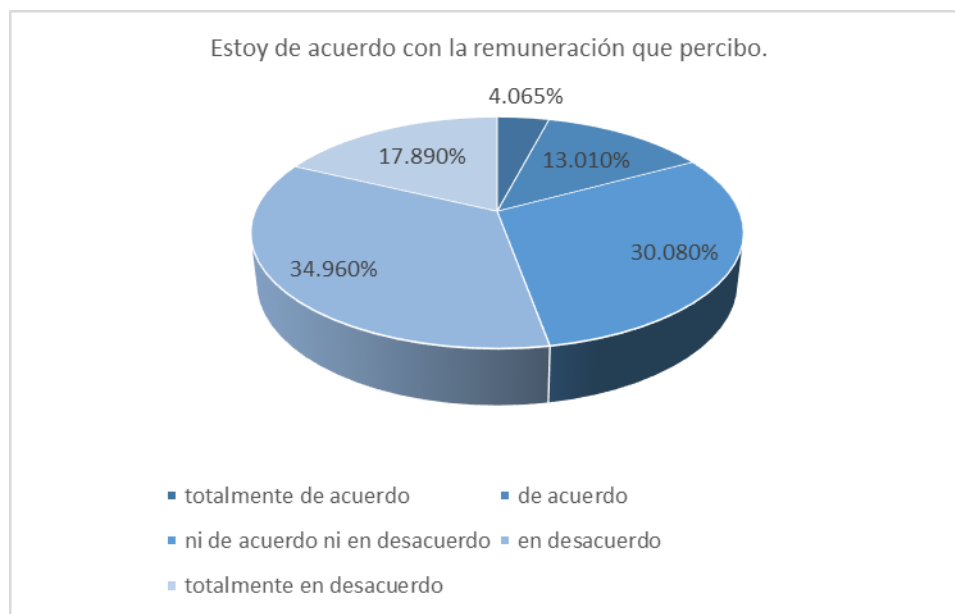


Interpretación: Del personal administrativo encuestado el 11,2% está totalmente de acuerdo, el 44,8% está de acuerdo, el 29,6% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 12,8% está en desacuerdo y el 1,6% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Por lo tanto, el 56% del personal encuestado prefieren trabajar en la UNAC que en otra institución. (Véase la figura 32). Este resultado nos muestra que existe un vínculo entre los trabajadores y la institución.

Item 4: Estoy conforme con la remuneración que percibo.

Figura 33

Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: ítem 14

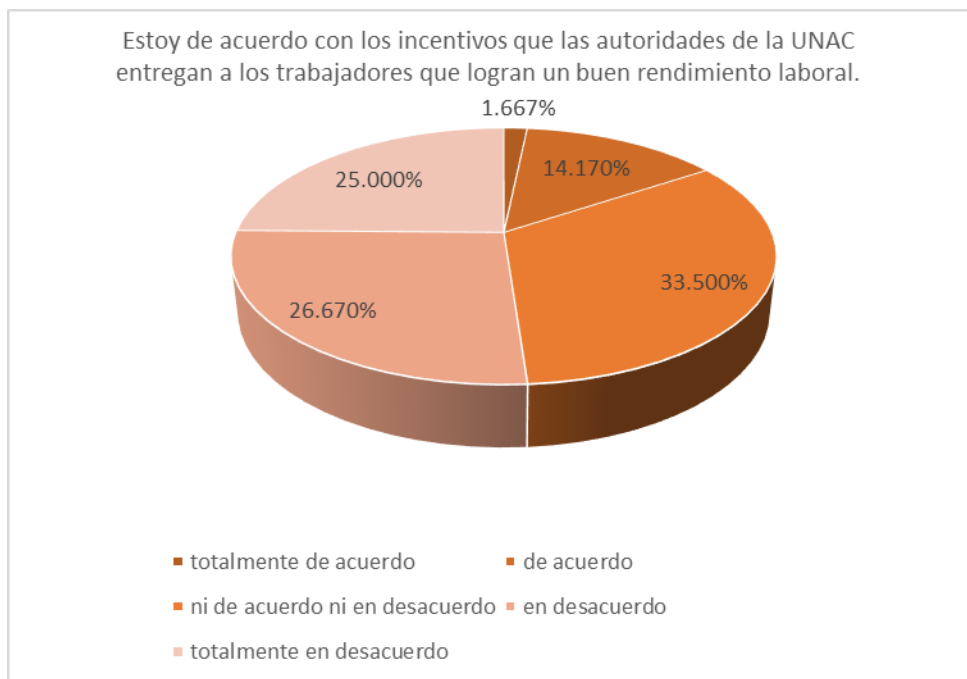


Interpretación: Del personal administrativo encuestado el 4,065% está totalmente de acuerdo, el 13,01% está de acuerdo, el 30,08% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 34,96% está en desacuerdo y el 17,89% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Por lo tanto, sólo el 17,075% del personal encuestado está de acuerdo con la remuneración que percibe. (Véase figura 33). Como ya lo mencionamos las remuneraciones en el sector público son bajas comparadas con el sector privado por lo tanto la mayoría de los trabajadores no está de acuerdo.

Item 5. Estoy conforme con los incentivos que las autoridades de la UNAC entregan a los trabajadores que logran un buen rendimiento laboral.

Figura 34

Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: ítem 5

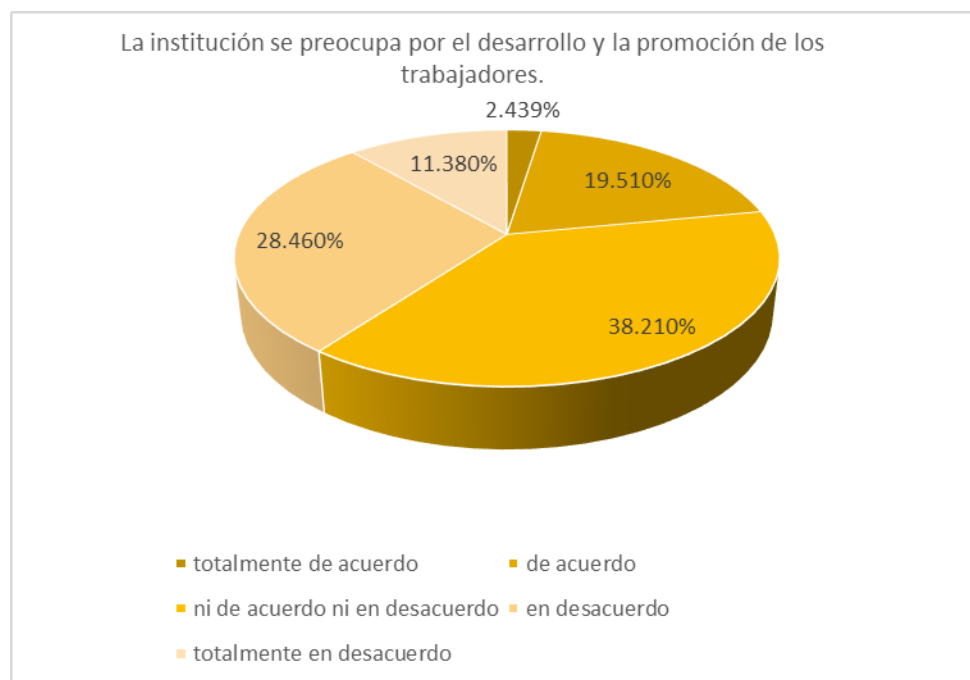


Interpretación: Del personal administrativo encuestado el 1,667% está totalmente de acuerdo, el 14,17% está de acuerdo, el 32,5% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 26,67% está en desacuerdo y el 25% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Por lo tanto, sólo el 15,837% del personal encuestado está conforme con los incentivos que las autoridades de la UNAC entregan a los trabajadores que logran un buen rendimiento laboral. (Véase la figura 34). Los incentivos por buen rendimiento en general corren a cuenta de los jefes de área, no existe un plan de incentivos en la institución.

Item 10: La institución se preocupa por el desarrollo y la promoción de los trabajadores.

Figura 35

Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: ítem 10

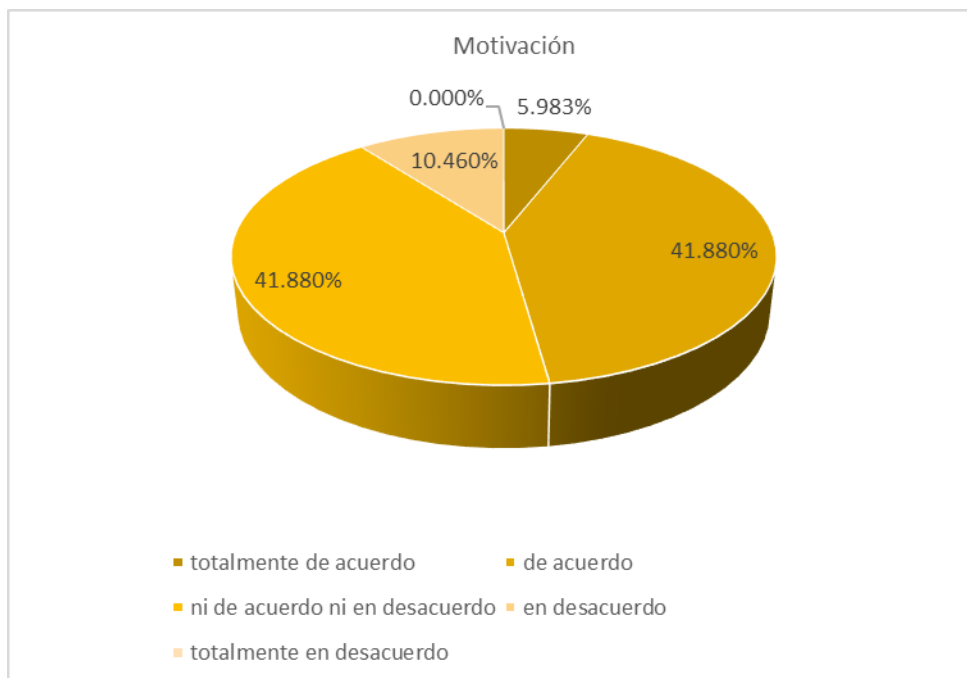


Interpretación: Del personal administrativo encuestado el 2,439% está totalmente de acuerdo, el 19,51% está de acuerdo, el 38,21% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 28,46% está en desacuerdo y el 11,38% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. El 22,129% del personal administrativo considera que la institución se preocupa por el desarrollo y la promoción de los trabajadores. (Véase la figura 35). La universidad puede dar descuentos para realizar estudios complementarios solo al personal administrativo nombrado; la promoción se da siempre y cuando haya vacantes disponibles y se cumplan con los requisitos.

Considerando los items 1, 2, 3, 4, 5 y 10 se determina el nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo respecto a la motivación.

Figura 36

Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo :motivación



Interpretación: Del personal administrativo encuestado el 5,983% está totalmente de acuerdo, el 41,88% está de acuerdo, el 41,88% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 10,26% está en desacuerdo con la afirmación. Entonces el 47,863% de los encuestados se sienten motivados para realizar su trabajo. (Véase figura 36). Pese a las remuneraciones que perciben, el personal administrativo está motivado para realizar su trabajo porque siente que trabaja en una institución de prestigio donde puede desarrollarse profesionalmente.

h) Dimensión liderazgo (items 6,7)

Item 6: Estoy de acuerdo con el tipo de liderazgo de mis superiores.

Figura 37

Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: ítem 6



Interpretación: Del personal administrativo encuestado el 8% está totalmente de acuerdo, el 44% está de acuerdo, el 36% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 10,4% está en desacuerdo y el 1,6% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Entonces el 52% del personal docente administrativo está de acuerdo con el tipo de liderazgo de sus superiores. (Véase la figura 37).

Item 7: Tengo confianza en mi jefe inmediato superior.

Figura 38

Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: ítem 7

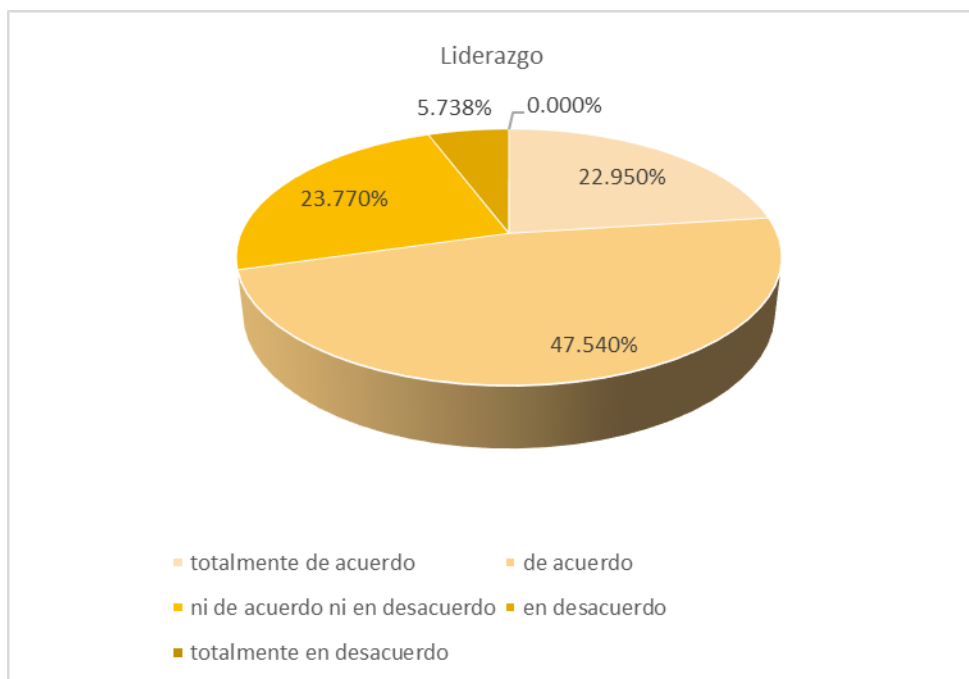


Interpretación: Del personal administrativo encuestado el 31,97% está totalmente de acuerdo, el 34,43% está de acuerdo, el 24,59% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 9,016% está en desacuerdo con la afirmación. Entonces el 66,4% del personal administrativo tiene confianza en su jefe inmediato superior. (Véase la figura 38).

Considerando los resultados ítems 6 y 7 determinamos el nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo respecto al liderazgo. (Ver figura 39)

Figura 39

Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: liderazgo



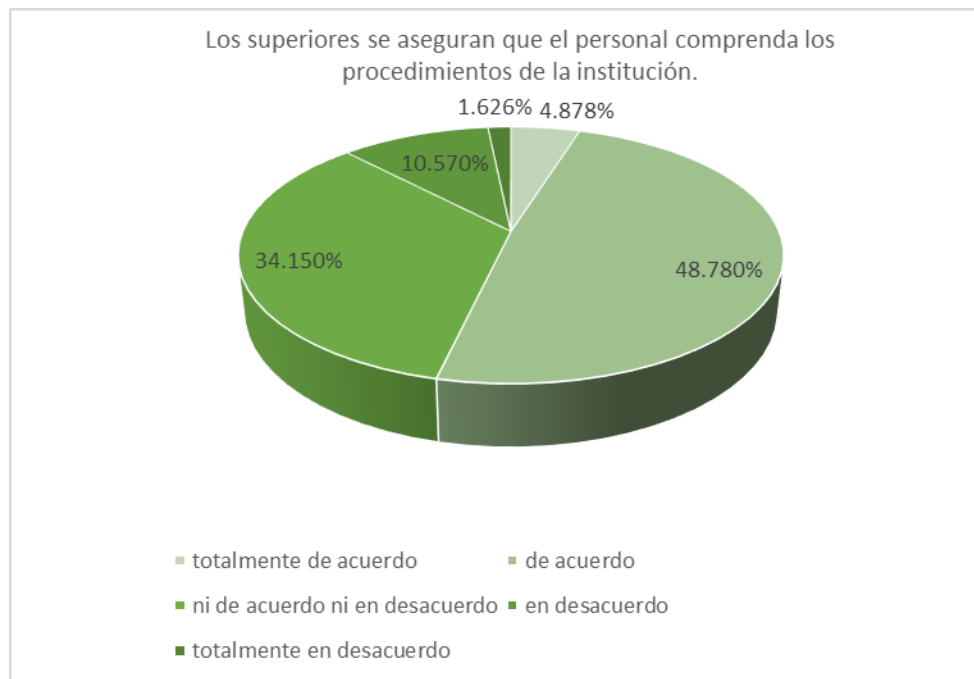
Interpretación: Del personal administrativo encuestado el 22,95% está totalmente de acuerdo, el 47,54 % está de acuerdo, el 23,77% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 5,738 % está en desacuerdo con la afirmación. Entonces el 70,49% de los encuestados está conforme con el liderazgo de sus superiores. (Véase la figura 39). Este resultado es muy bueno ya que un buen líder tiene buena relación con sus subordinados.

i) Dimensión capacitación (items 8, 9,15)

Item 8: Los superiores se aseguran que el personal comprenda los procedimientos de la institución.

Figura 40

Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: ítem 8

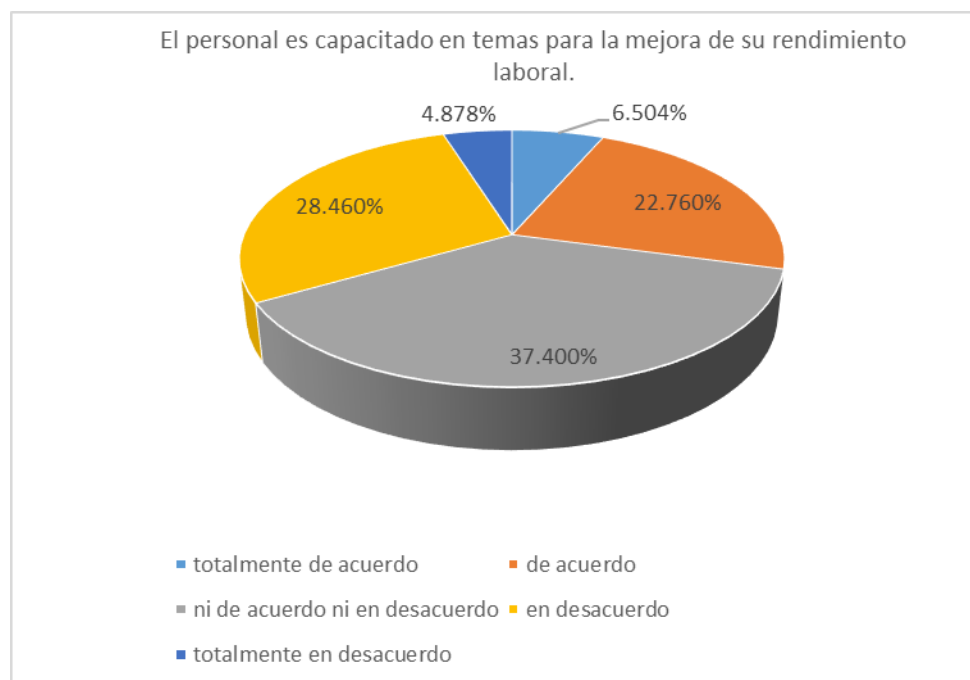


Interpretación: Del personal administrativo encuestado el 4,878% está totalmente de acuerdo, el 48,78% está de acuerdo, el 34,15% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 10,57% está en desacuerdo y el 1,626% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Entonces el 53,658% del personal administrativo encuestado considera que los superiores se aseguran que el personal comprenda los procedimientos de la institución. (Véase la figura 40).

Item 9: El personal es capacitado en temas para la mejora de su rendimiento laboral.

Figura 41

Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: ítem 9

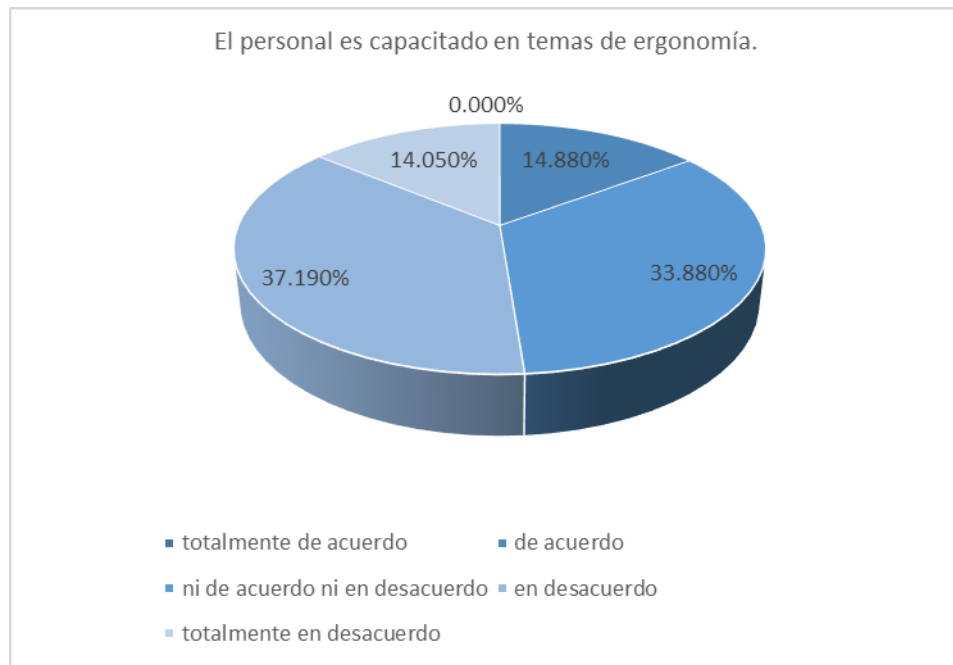


Interpretación: Del personal administrativo encuestado el 6,504% está totalmente de acuerdo, el 22,76% está de acuerdo, el 37,4% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 28,46 % está en desacuerdo y el 4,878% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. El 29,284% del personal administrativo encuestado considera que el personal es capacitado en temas para la mejora de su rendimiento laboral. (Véase la figura 41). Por los resultados la mayoría del personal administrativo no está conforme con la capacitación, cabe señalar que el área de recursos humanos es el encargado de realizar la capacitación al personal administrativo.

Item 15: El personal es capacitado en temas de ergonomía.

Figura 42

Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: ítem 15

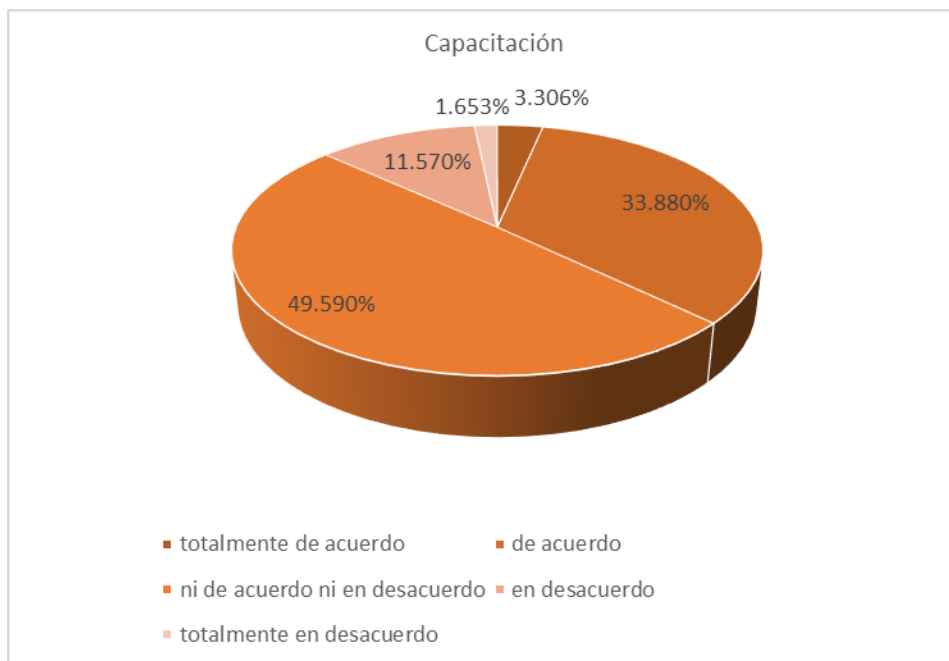


Interpretación: Del personal administrativo encuestado el 14,88% está de acuerdo, el 33,88% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 37,19% está en desacuerdo y el 14,05% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. El 14,88% del personal administrativo encuestado considera que el personal es capacitado en temas de ergonomía. (Véase la figura 42). Los temas de ergonomía son muy importantes para el personal administrativo que se encuentra trabajando en escritorio frente a un computador, para prevenir dolores musculares y estrés, por el resultado se puede deducir que son pocos los que recibieron dicha capacitación.

Considerando los resultados de los ítems 8, 9,15 determinamos el nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo respecto a la capacitación.

Figura 43

Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: capacitación



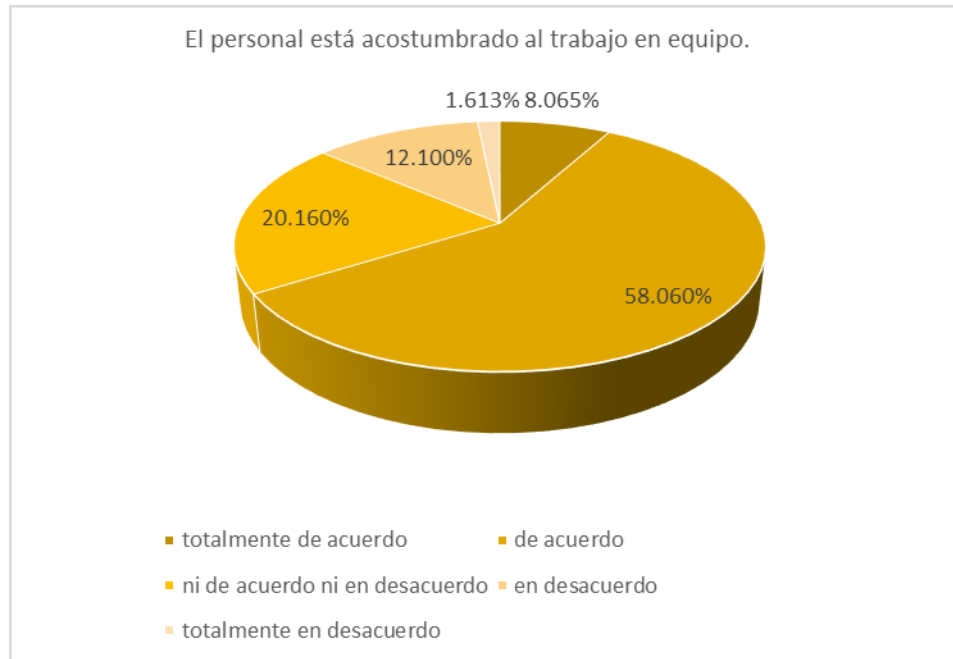
Interpretación: Del personal administrativo encuestado el 3,306% está totalmente de acuerdo, el 33,88% está de acuerdo, el 49,59% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 11,57% está en desacuerdo y el 1,653% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Entonces el 37,186% de los encuestados está de acuerdo respecto a la capacitación en la institución. (Véase la figura 43).

j) Dimensión relaciones interpersonales (ítems 11, 12 y 13)

Item 11: El personal está acostumbrado al trabajo en equipo.

Figura 44

Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: ítem 11

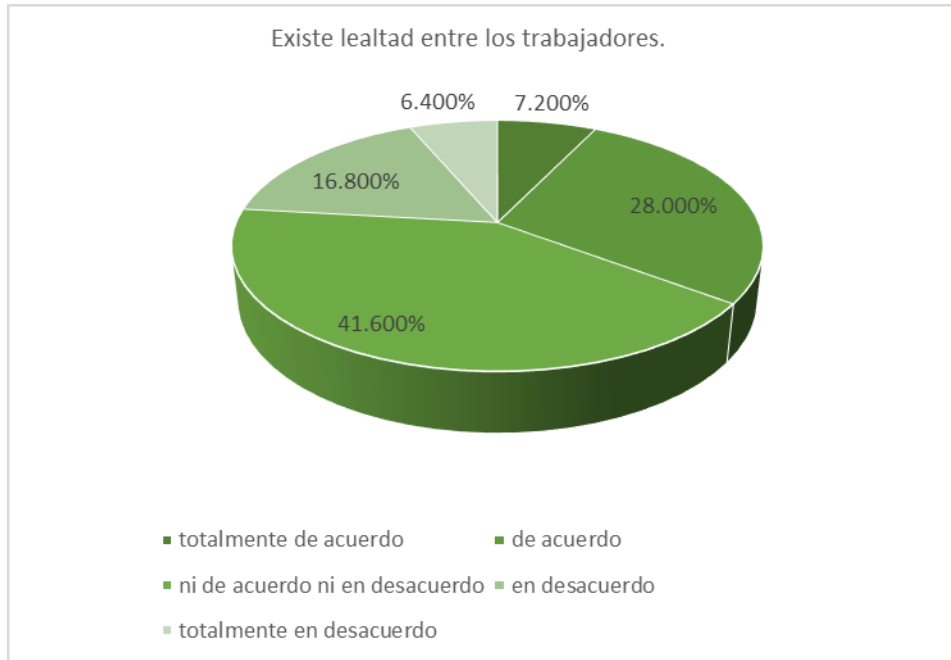


Interpretación: Del personal administrativo encuestado el 8,065% está totalmente de acuerdo, el 58,06% está de acuerdo, el 20,16% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 12,10% está en desacuerdo y el 1,613% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Por lo tanto, el 65,125% del personal administrativo considera que el personal está acostumbrado al trabajo en equipo. (Véase la figura 44).

Item12: Existe lealtad entre los trabajadores.

Figura 45

Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: Ítem 12

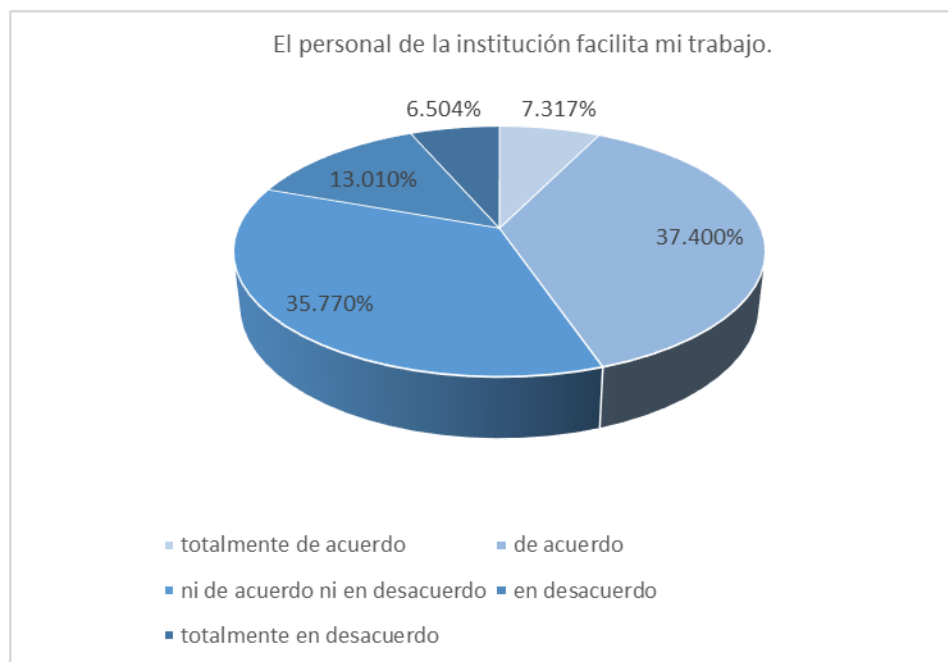


Interpretación: Del personal administrativo encuestado el 7,2% está totalmente de acuerdo, el 28% está de acuerdo, el 41,6% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 16,8% está en desacuerdo y el 6,4% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Entonces el 35,2 % del personal administrativo percibe que existe lealtad entre los trabajadores. (Véase la figura 45). Este resultado podría ser por diferencias de alguna índole o por falta de acercamiento entre los trabajadores.

Item 13: El personal de la institución facilita mi trabajo.

Figura 46

Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: ítem 13

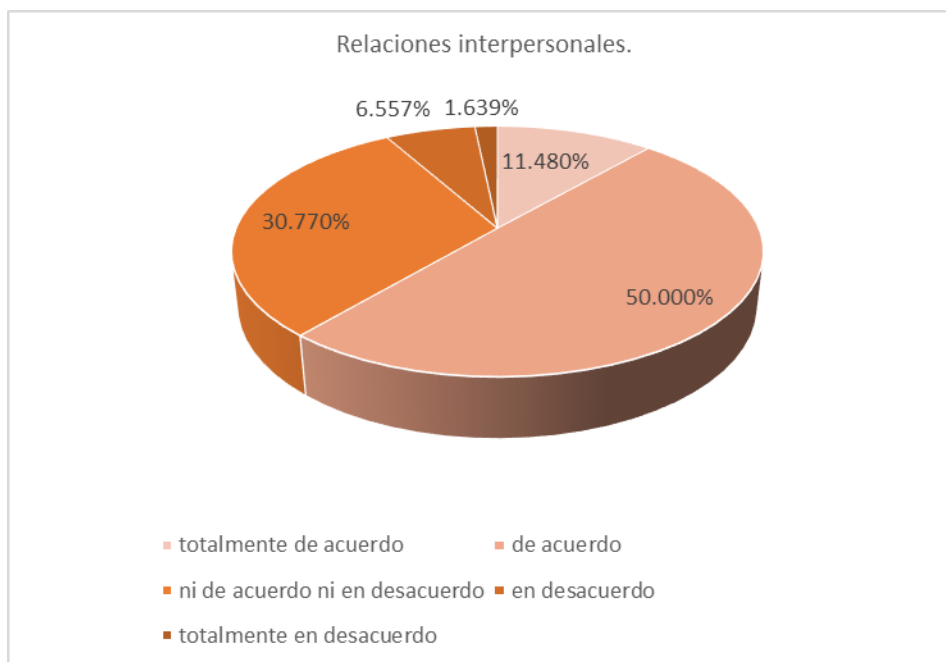


Interpretación: Del personal administrativo encuestado el 7,317% está totalmente de acuerdo, el 37,4% está de acuerdo, el 35,77% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 13,01% está en desacuerdo y el 6,504% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Entonces el 44,717% del personal administrativo encuestado considera que el personal de la institución facilita su trabajo. (Véase la figura 46).

Considerando las respuestas de los ítems 11, 12 y 13 se determina el nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo respecto de las relaciones interpersonales.

Figura 47

Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: relaciones interpersonales



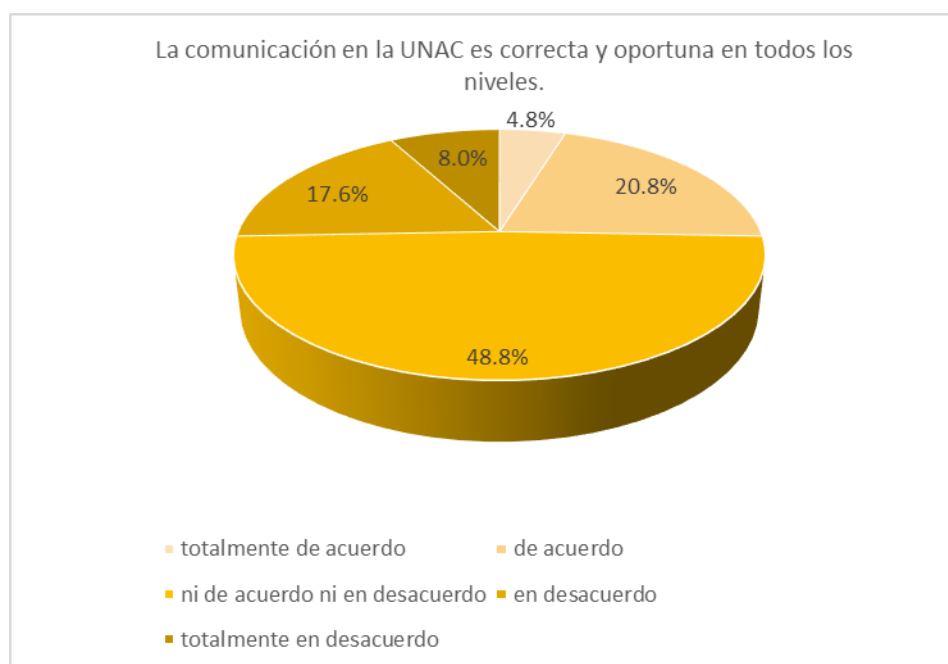
Interpretación: Del personal administrativo encuestado el 11,48% está totalmente de acuerdo, el 50% está de acuerdo, el 30,33% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 6,557% está en desacuerdo y el 1,639% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Entonces el 61,48% de los encuestados está de acuerdo como se desarrolla las relaciones interpersonales en la institución. (Véase la figura 47).

k) Dimensión comunicación (items 16, 17 y 21)

Item 16: La comunicación en la UNAC es correcta y oportuna en todos los niveles.

Figura 48

Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: item 16

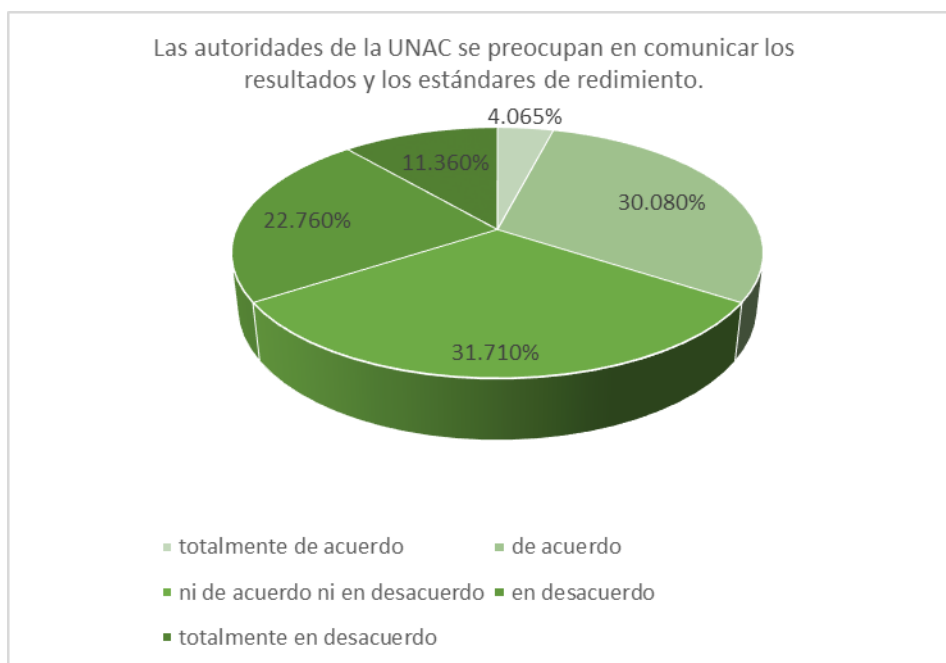


Interpretación: Del personal administrativo encuestado el 4,8% está totalmente de acuerdo, el 20,8% está de acuerdo, el 48,8% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 17,6% está en desacuerdo y el 8% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Entonces el 25,6% del personal administrativo considera que la comunicación en la UNAC es correcta y oportuna en todos los niveles. (Véase la figura 48). Por el resultado se puede deducir que la comunicación en la institución tiene algunas falencias.

Item 17: las autoridades de la UNAC se preocupan en comunicar los resultados y los estándares de rendimiento.

Figura 49

Nivel de acuerdo o desacuerdo de personal administrativo: ítem 17

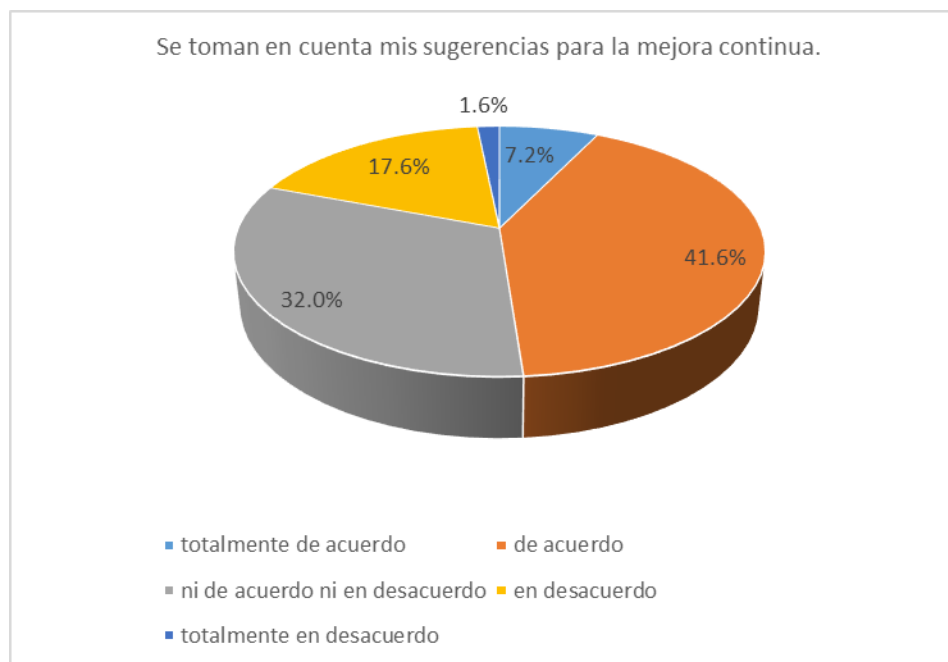


Interpretación: Del personal administrativo encuestado el 4,065% está totalmente de acuerdo, el 30,08% está de acuerdo, el 31,71% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 22,76% está en desacuerdo y el 11,38% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Entonces el 34,145% del personal administrativo considera que las autoridades de la UNAC se preocupan en comunicar los resultados y los estándares de rendimiento. (Véase la figura 49).

Item 21: Se toman en cuenta mis sugerencias para la mejora continua.

Figura 50

Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: ítem 21

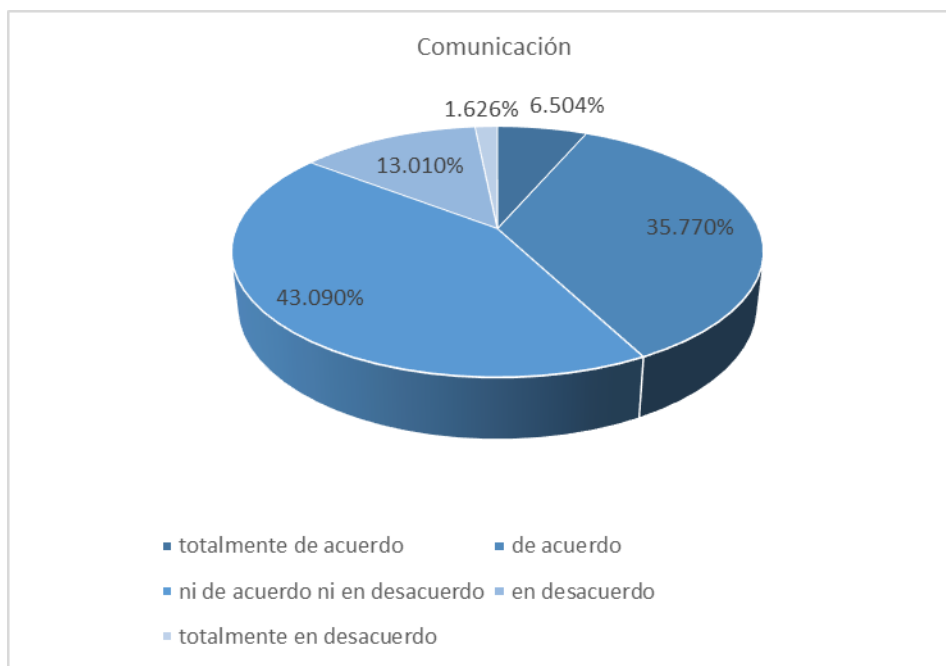


Interpretación: Del personal administrativo encuestado el 7,2% está totalmente de acuerdo, el 41,6% está de acuerdo, el 32% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 17,6% está en desacuerdo y el 1,6% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Entonces el 48,8% del personal administrativo considera que se toma en cuenta sus sugerencias para la mejora continua. (Véase la figura 50). Por este resultado deducimos que el personal administrativo siente que es escuchado y se toma en cuenta sus opiniones para la mejora continua.

Considerando los resultados de los ítems 16, 17 y 21 se determina el nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo respecto a la comunicación.

Figura 51

Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo : comunicación



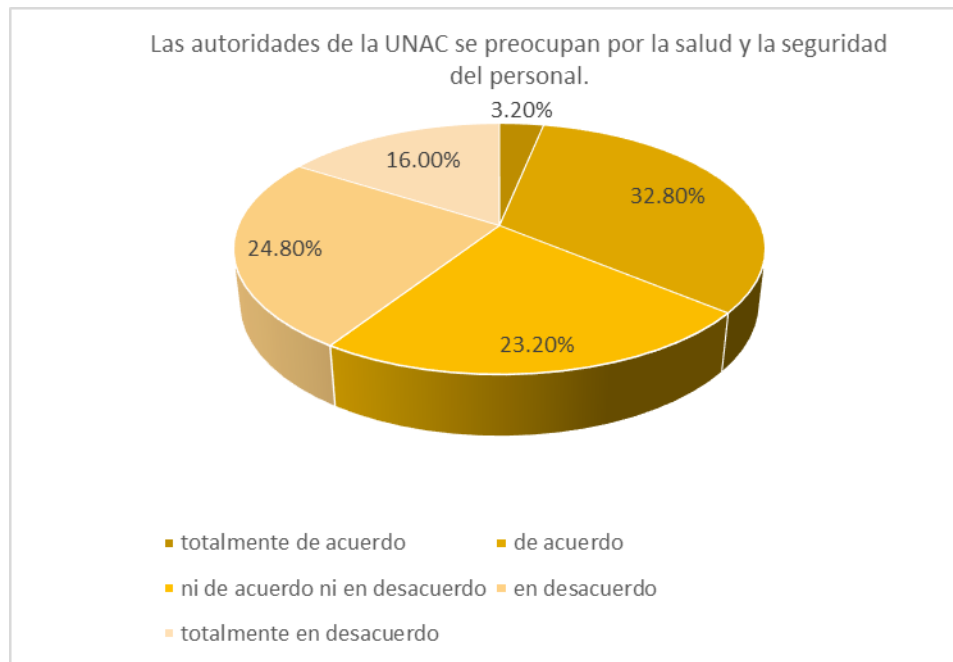
Interpretación: Del personal administrativo encuestado el 6,504% está totalmente de acuerdo, el 35,77% está de acuerdo, el 43,09% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 13,01% está en desacuerdo y el 1,626% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Entonces el 42,274% de los encuestados está de acuerdo como se maneja la comunicación en la institución. (Véase la figura 51).

I) Dimensión apoyo institucional (ítems 14, 18 ,19 y 20)

Item 14: las autoridades de la UNAC se preocupan por la salud y la seguridad del personal.

Figura 52

Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: ítem 14

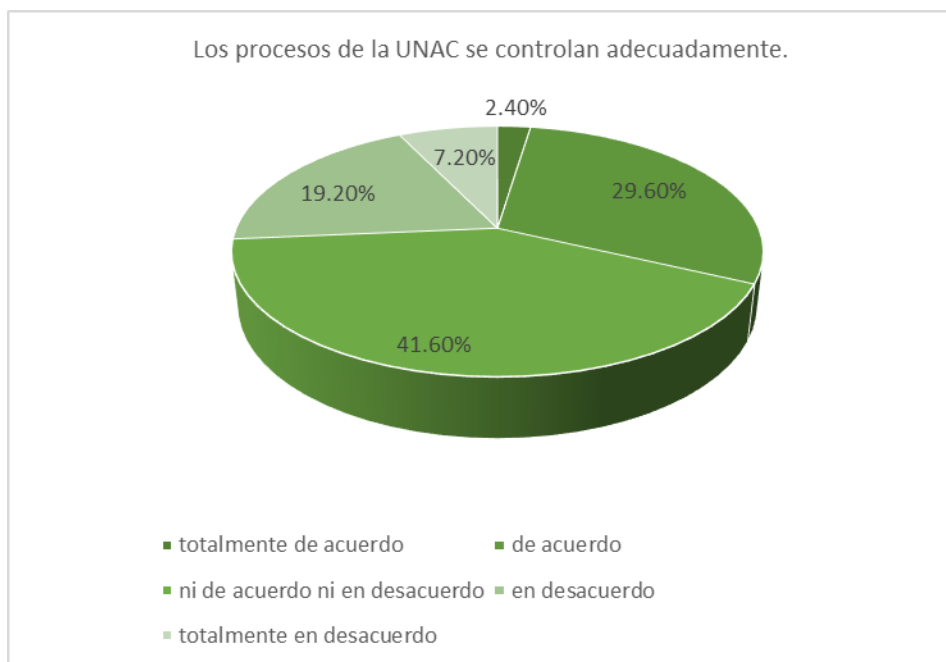


Interpretación: Del personal administrativo encuestado el 3,2% está totalmente de acuerdo, el 32,8% está de acuerdo, el 23,2% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 24,8% está en desacuerdo y el 16% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Entonces el 36% del personal administrativo encuestado considera que las autoridades de la UNAC se preocupan por la salud y la seguridad del personal. (Véase la figura 52). Por el resultado se deduce que el personal administrativo no se encuentra del todo conforme con la seguridad y la salud en su ambiente laboral.

Item 18. Los procesos de la UNAC se controlan adecuadamente.

Figura 53

Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: ítem 18

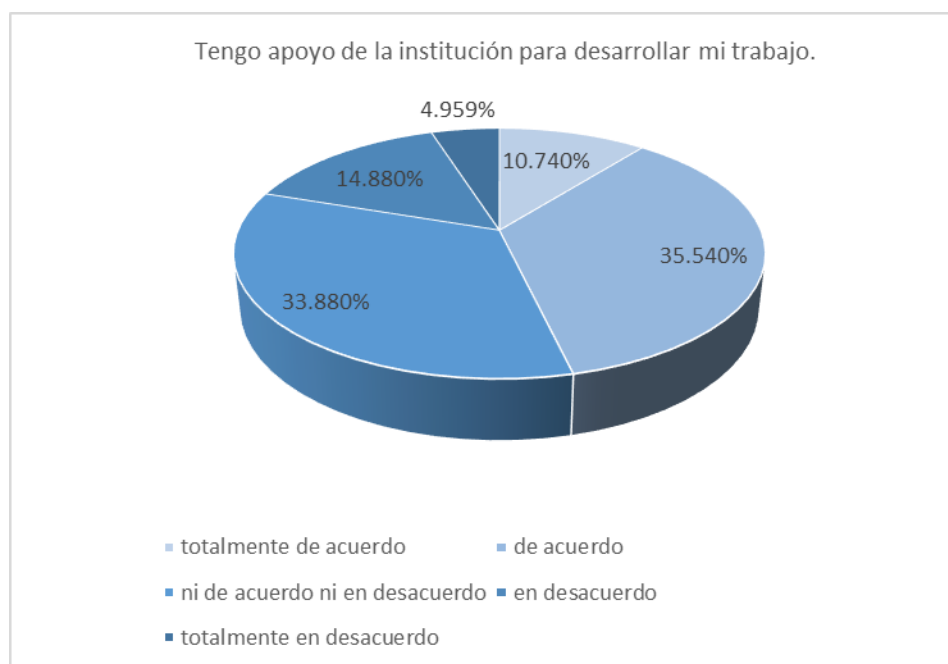


Interpretación: Del personal administrativo encuestado el 2,4% está totalmente de acuerdo, el 29,6% está de acuerdo, el 41,6% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 19,2% está en desacuerdo y el 7,2% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Entonces solo el 32 % del personal administrativo considera que los procesos de la UNAC se controlan adecuadamente. (Véase la figura 53).

Item 19: Tengo apoyo de la institución para desarrollar mi trabajo.

Figura 54.

Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: ítem 19

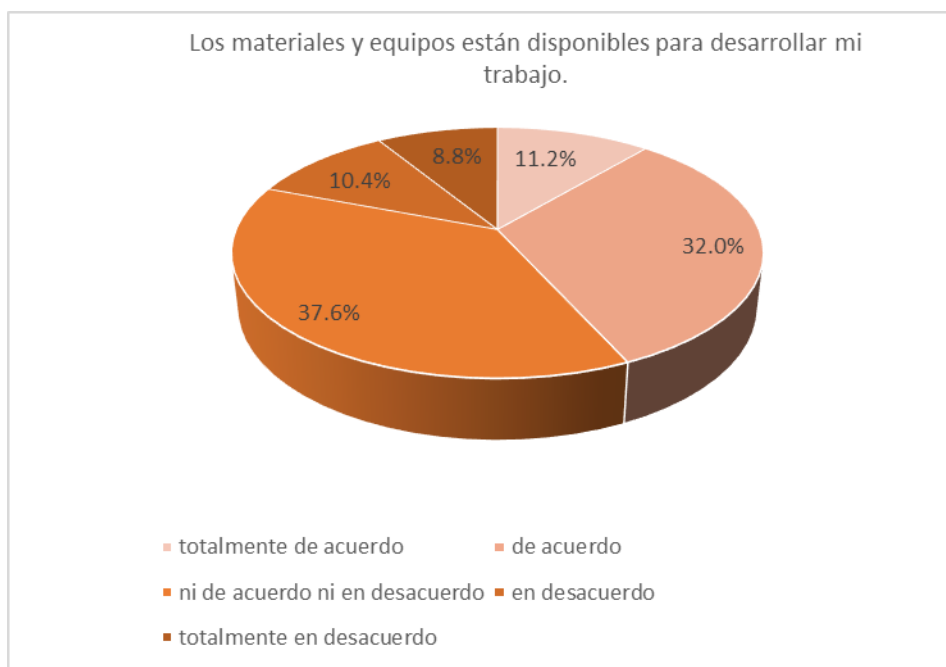


Interpretación: Del personal administrativo encuestado el 10,74% está totalmente de acuerdo, el 35,54% está de acuerdo, el 33,88% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 14,88% está en desacuerdo y el 4,959% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Entonces el 46,28% del personal administrativo considera que tiene apoyo de la institución para desarrollar su trabajo. (Véase la figura 54).

Item 20: Los materiales y equipos están disponibles para desarrollar mi trabajo.

Figura 55

Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: ítem 20



Interpretación: Del personal administrativo encuestado el 11.2% está totalmente de acuerdo, el 32% está de acuerdo, el 37.6% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 10.4% está en desacuerdo y el 8.8% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Entonces el 43,2% del personal administrativo considera que los materiales y equipos están disponibles para desarrollar su trabajo. (Véase la figura 55).

Considerando las respuestas de los ítems 14, 18 ,19 y 20 se determina el nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo respecto al apoyo institucional.

Figura 56.

Nivel de acuerdo o desacuerdo del personal administrativo: apoyo institucional

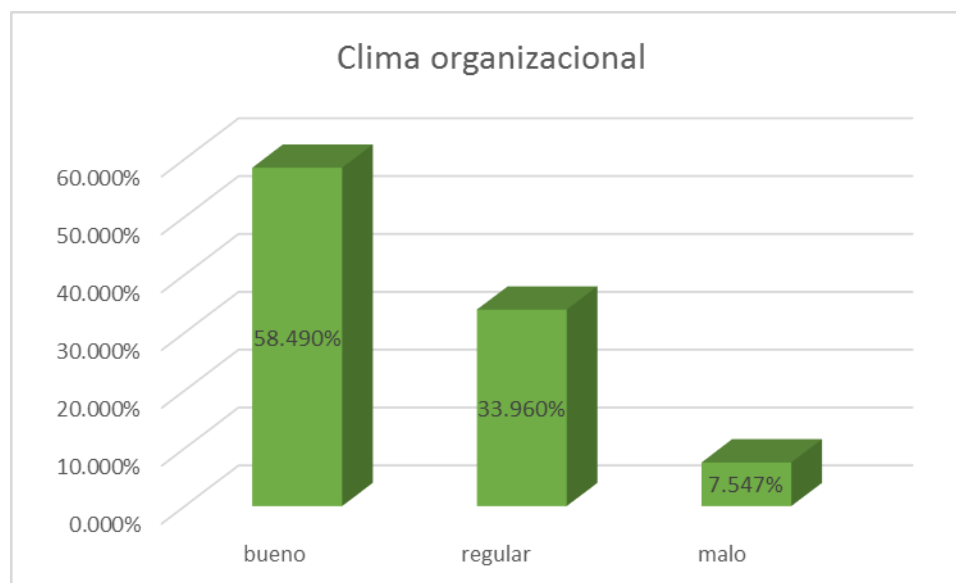


Interpretación: Del personal administrativo encuestado el 9,917% está totalmente de acuerdo, el 40,50% está de acuerdo, el 33,06% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 12,40% está en desacuerdo y el 4,132% está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Entonces el 50,417 % de los encuestados está de acuerdo con el apoyo que ofrece la institución para facilitar su trabajo. (Véase la figura 56). Este resultado refleja el manejo de las autoridades en la gestión logística.

m) Resultados de la percepción del clima organizacional del personal administrativo

Figura 57

Percepción del clima organizacional del personal administrativo



Interpretación: Del personal administrativo encuestado el 58,49% percibe el clima organizacional de la UNAC como bueno, el 33,96% lo considera regular y el 7,547% lo considera malo. (Véase la figura 57). Este resultado nos muestra que el clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao es positivo para el personal administrativo.

5.2 Resultados inferenciales

5.2.1 Resultados inferenciales encuesta del personal docente

a. Nivel de percepción del clima organizacional - Edad del docente

Ho: El nivel de percepción del clima organizacional no tiene relación con la edad del docente.

H1: El nivel de percepción del clima organizacional tiene relación con la edad del docente.

En la tabla 18 se observa el porcentaje de casos procesados y en la tabla 19 se muestra en nivel de percepción de acuerdo al rango de edades.

Tabla 18

Resumen del procesamiento de casos

Nivel de percepción del clima organizacional-edad del docente

| | Casos | | | | | |
|---|---------|------------|----------|------------|-------|------------|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| Nivel de percepción del clima organizacional - Edad del docente | 186 | 85,7% | 31 | 14,3% | 217 | 100,0% |

Tabla 19

Tabla de contingencia

Nivel de percepción del clima organizacional-edad del docente

| | | Edad del docente | | | | Total |
|--|---------|------------------|-------|-------|----------|-------|
| | | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 55 a mas | |
| Nivel de percepción del clima organizacional | malo | 0 | 0 | 1 | 7 | 8 |
| | regular | 2 | 9 | 24 | 49 | 84 |
| | bueno | 2 | 10 | 20 | 62 | 94 |
| Total | | 4 | 19 | 45 | 118 | 186 |

Tabla 20

Medidas simétricas

Nivel de percepción del clima organizacional-edad del docente

| | | Valor | Error típ. asint. ^a | T aproximada ^b | Sig. aproximada |
|----------------------------|----------------------------|--------|-----------------------------------|------------------------------|--------------------|
| | Tau-b de Kendall | 0,017 | 0,068 | 0,248 | 0,804 |
| Ordinal por ordinal | Correlación de Spearman | 0,018 | 0,072 | 0,247 | 0,805 ^c |
| Intervalo por intervalo | R de Pearson | -0,013 | 0,068 | -0,178 | 0,859 ^c |
| N de casos válidos | | 186 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

De acuerdo a la tabla 20 el valor de la significación corresponde a una $p = 0,804 > 0,05$; por consiguiente, se acepta la hipótesis nula.

Interpretación: El nivel de percepción del clima organizacional no tiene relación con la edad del docente.

b. Nivel de percepción del clima organizacional - Género del docente

Ho: Nivel de percepción del clima organizacional no tiene relación con el género del docente.

H1: Nivel de percepción del clima organizacional tiene relación con el género del docente.

En la tabla 21 se muestra en nivel de percepción del clima organizacional de acuerdo al género.

Tabla 21*Tabla de contingencia**Nivel de percepción del clima organizacional- género del docente*

| | | | Género del docente | | Total |
|--|---------------------|---------------------|--------------------|-----------|-------|
| | | | femenino | masculino | |
| Nivel de percepción del clima organizacional | malo | Recuento | 4 | 4 | 8 |
| | | Frecuencia esperada | 1,3 | 6,7 | 8,0 |
| | regular | Recuento | 10 | 74 | 84 |
| | | Frecuencia esperada | 13,5 | 70,5 | 84,0 |
| | bueno | Recuento | 16 | 78 | 94 |
| | | Frecuencia esperada | 15,2 | 78,8 | 94,0 |
| Total | Recuento | 30 | 156 | 186 | |
| | Frecuencia esperada | 30,0 | 156,0 | 186,0 | |

Tabla 22*Pruebas de chi-cuadrado**Nivel de percepción del clima organizacional- género del docente*

| | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|--------------------|----|--------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 7,948 ^a | 2 | 0,019 |
| Razón de verosimilitudes | 6,167 | 2 | 0,046 |
| Asociación lineal por lineal | 0,414 | 1 | 0,520 |
| N de casos válidos | 186 | | |

a. 1 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,29.

Para $\chi^2 = 7,948$ con grados de libertad $gl = 2$ es mayor que el valor teórico de las tablas de chi cuadrada de 5,991. El valor de la significación $p=0,019 < 0,05$ por lo que rechazamos la hipótesis nula. (Véase la tabla 22).

Interpretación: El nivel de percepción del clima organizacional tiene relación con el género del docente.

c. Nivel de percepción del clima organizacional – Nivel de estudios alcanzado del docente.

Ho: El nivel de percepción del clima organizacional no tiene relación con el nivel de estudios alcanzado del docente.

H1: El nivel de percepción del clima organizacional tiene relación con el nivel de estudios alcanzado del docente.

En la tabla 23 se observa el porcentaje de casos procesados y en la tabla 24 se muestra en nivel de percepción del clima organizacional de acuerdo al nivel de estudios alcanzado.

Tabla 23

Resumen del procesamiento de los casos

Nivel de percepción del clima organizacional- nivel de estudios alcanzado del docente

| | Casos | | | | | |
|---|---------|------------|----------|------------|-------|------------|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| Percepción del clima organizacional – nivel de estudios alcanzado | 186 | 85,7% | 31 | 14,3% | 217 | 100,0% |

Tabla 24*Tabla de contingencia**Nivel de percepción del clima organizacional-nivel de estudios alcanzado del docente*

| | | Grado alcanzado | | | Total |
|----------------|---------|-----------------|----------|--------|-------|
| | | bachiller | magister | doctor | |
| Nivel de | malo | 0 | 3 | 5 | 8 |
| percepción del | regular | 13 | 54 | 17 | 84 |
| clima | bueno | 29 | 43 | 22 | 94 |
| organizacional | | | | | |
| Total | | 42 | 100 | 44 | 186 |

Tabla 25*Medidas simétricas**Nivel de percepción del clima organizacional-nivel de estudios alcanzado del docente*

| | | Valor | Error típ. asint. ^a | T aproximada ^b | Sig. aproximada |
|----------------------------|----------------------------|--------|-----------------------------------|------------------------------|--------------------|
| Ordinal por ordinal | Tau-b de Kendall | -0,148 | 0,069 | -2,122 | 0,034 |
| | Correlación de Spearman | -0,156 | 0,073 | -2,142 | 0,034 ^c |
| Intervalo por intervalo | R de Pearson | -0,177 | 0,072 | -2,435 | 0,016 ^c |
| N de casos válidos | | 186 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

De acuerdo a la tabla 25 el valor de la significación corresponde a una $p = 0,034 < 0,05$; por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula. El nivel de

percepción del clima organizacional tiene relación inversa con el nivel de estudios alcanzado del personal docente.

d. El nivel de percepción del clima organizacional - Tiempo que trabaja el docente en la UNAC.

Ho: El nivel de percepción del clima organizacional no tiene relación con el tiempo que trabaja en la UNAC.

H1: El nivel de percepción del clima organizacional tiene relación con el tiempo que trabaja en la UNAC.

En la tabla 26 se observa el porcentaje de casos procesados y en la tabla 27 se muestra en nivel de percepción del clima organizacional de acuerdo al tiempo de servicio.

Tabla 26

Resumen del procesamiento de casos

Nivel de percepción del clima organizacional-tiempo que trabajo el docente en la UNAC.

| | Casos | | | | | |
|--|---------|------------|----------|------------|-------|------------|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| Nivel de percepción del clima organizacional - tiempo de servicio. | 186 | 85,7% | 31 | 14,3% | 217 | 100,0% |

Tabla 27*Tabla de contingencia**Nivel de percepción del clima organizacional-tiempo de servicio del docente.*

| | | tiempo de servicio en la UNAC | | | | Total |
|--|---------|-------------------------------|----------|-----------|----------------|-------|
| | | menos de un año | 2-5 años | 6-10 años | más de 10 años | |
| Nivel de percepción del Clima Organizacional | malo | 0 | 2 | 0 | 6 | 8 |
| | regular | 1 | 7 | 2 | 74 | 84 |
| | bueno | 1 | 5 | 8 | 80 | 94 |
| Total | | 2 | 14 | 10 | 160 | 186 |

Tabla 28*Medidas simétricas nivel de percepción del clima organizacional-tiempo de servicio del personal docente*

| | | Valor | Error típ. asint. ^a | T aproximada ^b | Sig. aproximada |
|-------------------------|-------------------------|--------|--------------------------------|---------------------------|--------------------|
| | Tau-b de Kendall | -0,001 | 0,074 | -0,013 | 0,990 |
| Ordinal por ordinal | Correlación de Spearman | 0,000 | 0,077 | -0,006 | 0,995 ^c |
| Intervalo por intervalo | R de Pearson | 0,049 | 0,081 | 0,671 | 0,503 ^c |
| N de casos válidos | | 186 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

De acuerdo a la tabla 28 el valor de la significación corresponde a una $p = 0,990 > 0,05$; por consiguiente, se acepta la hipótesis nula. La percepción

del clima organizacional no tiene relación con el tiempo que trabaja el docente en la UNAC.

e. El nivel de percepción del clima organizacional - Clase de relación laboral del docente

Ho: Nivel de percepción del clima organizacional y clase de relación laboral son independientes.

H1: Nivel de percepción del clima organizacional y clase de relación laboral son dependientes.

En la tabla 29 se observa el porcentaje de casos procesados y en la tabla 30 se muestra en nivel de percepción del clima organizacional de acuerdo a la clase de relación laboral con la UNAC.

Tabla 29

Tabla de contingencia

Nivel de percepción del clima organizacional-clase de relación laboral del docente

| | | Clase | | Total | |
|--|---------------------|---------------------|----------|-------|------|
| | | contratado | nombrado | | |
| Nivel de percepción del clima organizacional | malo | Recuento | 2 | 6 | 8 |
| | | Frecuencia esperada | 1,6 | 6,4 | 8,0 |
| | regular | Recuento | 18 | 66 | 84 |
| | | Frecuencia esperada | 16,9 | 67,1 | 84,0 |
| | bueno | Recuento | 17 | 75 | 92 |
| | | Frecuencia esperada | 18,5 | 73,5 | 92,0 |
| Total | Recuento | 37 | 147 | 184 | |
| | Frecuencia esperada | 37,0 | 147,0 | 184,0 | |

Tabla 30

Pruebas de chi-cuadrado

Nivel de percepción del clima organizacional-clase de relación laboral del docente

| | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|--------------------|----|--------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 0,362 ^a | 2 | 0,834 |
| Razón de verosimilitudes | 0,358 | 2 | 0,836 |
| Asociación lineal por lineal | 0,359 | 1 | 0,549 |
| N de casos válidos | 184 | | |

a. 1 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,61.

Para $\chi^2 = 0,362$ con grados de libertad $gl = 2$ es menor que el valor teórico de las tablas de chi cuadrada de 5,991. El valor de la significación $p=0,834 > 0,05$ por lo que aceptamos la hipótesis nula. (Véase el gráfico 30).

Interpretación: la percepción del clima organizacional no tiene relación con la clase de relación laboral del docente.

5.2.2 Resultados inferenciales encuesta del personal administrativo

a. El nivel de percepción del clima organizacional - Edad del personal administrativo

Ho: Nivel de percepción del clima organizacional no tiene relación con la edad del personal administrativo.

H1: Nivel de percepción del clima organizacional tiene relación con la edad del personal administrativo.

En la tabla 31 se observa el porcentaje de casos procesados y en la tabla 32 se muestra en nivel de percepción de clima organizacional del personal administrativo de acuerdo al rango de edades.

Tabla 31*Resumen del procesamiento de los casos**Nivel de percepción del clima organizacional-edad del personal administrativo*

| | Casos | | | | | |
|---|---------|------------|----------|------------|-------|------------|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| Nivel de percepción del clima organizacional -Edad del empleado | 105 | 84,0% | 20 | 16,0% | 125 | 100,0% |

Tabla 32*Tabla de contingencia**Nivel de percepción del clima organizacional-edad del personal administrativo*

| | | Edad del empleado | | | | Total |
|--|---------|-------------------|---------|---------|-----------|-------|
| | | 18 a 25 | 26 a 35 | 36 a 45 | más de 46 | |
| | | años | años | años | años | |
| Nivel de percepción del clima organizacional | malo | 0 | 2 | 0 | 6 | 8 |
| | regular | 2 | 10 | 13 | 11 | 36 |
| | bueno | 19 | 24 | 10 | 8 | 61 |
| Total | | 21 | 36 | 23 | 25 | 105 |

Tabla 33*Medidas simétricas**Nivel de percepción del clima organizacional-edad del personal administrativo*

| | | Valor | Error típ. asint. ^a | T aproximada ^b | Sig. aproximada |
|-------------------------|----------------------------|--------|-----------------------------------|------------------------------|--------------------|
| | Tau-b de Kendall | -0,400 | 0,075 | -5,137 | 0,000 |
| Ordinal por ordinal | Correlación de Spearman | -0,441 | 0,081 | -4,991 | 0,000 ^c |
| Intervalo por intervalo | R de Pearson | -0,442 | 0,081 | -5,002 | 0,000 ^c |
| N de casos válidos | | 105 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

De acuerdo a la tabla 33 el valor de la significación corresponde a una $p = 0,000 < 0,05$; por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula. El nivel de percepción del clima organizacional tiene relación inversa con la edad del personal administrativo.

b. El nivel de percepción del clima organizacional - Género del personal administrativo

Ho: Nivel de percepción del clima organizacional no tiene relación con el género del personal administrativo.

H1: Nivel de percepción del clima organizacional tiene relación con el género del personal administrativo.

En la tabla 34 se observa el porcentaje de casos procesados y en la tabla 35 se muestra el nivel de percepción del clima organizacional de acuerdo al género.

Tabla 34*Resumen del procesamiento de los casos**Nivel de percepción del clima organizacional-género del personal administrativo*

| | Casos | | | | | |
|--|---------|------------|----------|------------|-------|------------|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| Nivel de percepción del clima organizacional -Género del docente | 106 | 84,8% | 19 | 15,2% | 125 | 100,0% |

Tabla 35*Tabla de contingencia**Nivel de percepción del clima organizacional-género del personal administrativo*

| | | Género del docente | | Total | |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|-----------|-------|------|
| | | femenino | masculino | | |
| Percepción del clima organizacional | malo | Recuento | 6 | 2 | 8 |
| | | Frecuencia esperada | 5,2 | 2,8 | 8,0 |
| | regular | Recuento | 22 | 14 | 36 |
| | | Frecuencia esperada | 23,4 | 12,6 | 36,0 |
| | bueno | Recuento | 41 | 21 | 62 |
| | | Frecuencia esperada | 40,4 | 21,6 | 62,0 |
| Total | Recuento | 69 | 37 | 106 | |
| | Frecuencia esperada | 69,0 | 37,0 | 106,0 | |

Tabla 36

Pruebas de chi-cuadrado para el nivel de percepción del clima organizacional-género del personal administrativo

| | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|--------------------|----|--------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 0,626 ^a | 2 | 0,731 |
| Razón de verosimilitudes | 0,641 | 2 | 0,726 |
| Asociación lineal por lineal | 0,002 | 1 | 0,961 |
| N de casos válidos | 106 | | |

a. 1 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,79.

Para $\chi^2 = 0,626$ con grados de libertad $gl = 2$ es menor que el valor teórico de las tablas de chi cuadrada de 5,991. El valor de la significación $p=0,731 > 0,05$ por lo que aceptamos la hipótesis nula. (Véase el gráfico 36).

Interpretación: El nivel de percepción del clima organizacional no tiene relación con el género del personal administrativo.

c. Nivel de percepción del clima organizacional - Nivel de estudios alcanzado del personal administrativo

Ho: El nivel de percepción del clima organizacional no tiene relación con nivel de estudios alcanzado.

H1: El nivel de percepción del clima organizacional tiene relación con el nivel de estudios alcanzado.

En la tabla 37 se observa el porcentaje de casos procesados y en la tabla 38 se muestra en nivel de percepción del clima organizacional de acuerdo al nivel de estudios alcanzado.

Tabla 37*Resumen del procesamiento de los casos**Nivel de percepción del clima organizacional-nivel de estudios alcanzados del personal administrativo*

| | Casos | | | | | |
|--|---------|------------|----------|------------|-------|------------|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| Nivel de percepción del clima organizacional - Nivel de estudios alcanzado | 103 | 82,4% | 22 | 17,6% | 125 | 100,0% |

Tabla 38*Tabla de contingencia**Nivel de percepción del clima organizacional-nivel de estudios alcanzado del personal administrativo*

| | | Nivel de estudios alcanzado | | | | | | | Total |
|--|---------|-----------------------------|----------|---------------|-----------|----------|---------------|----------|-------|
| | | estudiante | egresado | egresado | bachiller | titulado | titulado | maestría | |
| | | | técnico | universitario | | técnico | universitario | | |
| Nivel de percepción del clima organizacional | malo | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 6 |
| | regular | 0 | 20 | 4 | 6 | 1 | 3 | 2 | 36 |
| | bueno | 10 | 23 | 8 | 3 | 15 | 2 | 0 | 61 |
| Total | | 10 | 45 | 14 | 9 | 18 | 5 | 2 | 103 |

Tabla 39

Medidas simétricas nivel de percepción del clima organizacional-nivel de estudios alcanzado del personal administrativo

| | | Valor | Error típ. asint. ^a | T aproximada ^b | Sig. aproximada |
|----------------------------|----------------------------|--------|-----------------------------------|------------------------------|--------------------|
| Ordinal por ordinal | Tau-b de Kendall | -0,086 | 0,083 | -1,033 | 0,301 |
| | Correlación de Spearman | -0,096 | 0,095 | -0,971 | 0,334 ^c |
| Intervalo por intervalo | R de Pearson | -0,080 | 0,091 | -0,802 | 0,425 ^c |
| N de casos válidos | | 103 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

De acuerdo a la tabla 39 el valor de la significación corresponde a una $p = 0,301 > 0,05$; por consiguiente, se acepta la hipótesis nula. El nivel de percepción del clima organizacional no tiene relación con el nivel de estudios alcanzado del personal administrativo.

d. Nivel de percepción del clima organizacional - Tiempo que trabaja en la UNAC del personal administrativo

Ho: El nivel de percepción del clima organizacional no tiene relación con el tiempo de servicio del personal administrativo.

H1: El nivel de percepción del clima organizacional tiene relación con el tiempo de servicio del personal administrativo.

En la tabla 40 se observa el porcentaje de casos procesados y en la tabla 41 se muestra en nivel de percepción del clima organizacional de acuerdo al tiempo de servicio en la UNAC.

Tabla 40*Resumen del procesamiento de los casos**Nivel de percepción del clima organizacional-tiempo de servicio del personal administrativo*

| | Casos | | | | | |
|---|---------|------------|----------|------------|-------|------------|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| Nivel de percepción del clima organizacional - tiempo que trabaja en la UNAC. | 105 | 84,0% | 20 | 16,0% | 125 | 100,0% |

Tabla 41*Tabla de contingencia nivel de percepción del clima organizacional-tiempo de servicio del personal administrativo*

| | | Tiempo que trabaja en la UNAC | | | | Total |
|----------------|---------|-------------------------------|----------|-----------|-----------|-------|
| | | menos de un | de 2 a 5 | de 6 a 10 | más de 10 | |
| | | año | años | años | años | |
| Nivel de | malo | 0 | 2 | 0 | 6 | 8 |
| percepción del | regular | 4 | 10 | 7 | 15 | 36 |
| clima | bueno | 17 | 31 | 4 | 9 | 61 |
| organizacional | | | | | | |
| Total | | 21 | 43 | 11 | 30 | 105 |

Tabla 42

Medidas simétricas

Nivel de percepción del clima organizacional-tiempo de servicio del personal administrativo

| | | Valor | Error típ. | T | Sig. |
|-------------------------|-------------------------|----------|---------------------|-------------------------|--------------------|
| | | | asint. ^a | aproximada ^b | aproximada |
| Ordinal por ordinal | Tau-b de Kendall | -0,392 | 0,076 | -4,951 | 0,000 |
| | Correlación de Spearman | - 0,0432 | 0,083 | -4,860 | 0,000 ^c |
| Intervalo por intervalo | R de Pearson | -0,438 | 0,082 | -4,946 | 0,000 ^c |
| N de casos válidos | | 105 | | | |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

De acuerdo a la tabla 42 el valor de la significación corresponde a una $p = 0,000 < 0,05$; por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula. El nivel de percepción del clima organizacional tiene relación inversa con el tiempo que trabaja en la UNAC del personal administrativo.

e. El nivel de percepción del clima organizacional - Clase de relación laboral del personal administrativo

Ho: El nivel de percepción del clima organizacional no tiene relación con la clase de relación laboral del personal administrativo.

H1: El nivel de percepción clima organizacional tiene relación con la clase de relación laboral del personal administrativo.

En la tabla 43 se observa el porcentaje de casos procesados y en la tabla 44 se muestra en nivel de percepción del clima organizacional de acuerdo a la relación laboral con la UNAC.

Tabla 43*Resumen del procesamiento de los casos**Nivel de percepción del clima organizacional-clase de relación laboral del personal administrativo*

| | Casos | | | | | |
|---|---------|------------|----------|------------|-------|------------|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| Nivel de percepción de clima organizacional - Clase | 99 | 79,2% | 26 | 20,8% | 125 | 100,0% |

Tabla 44*Tabla de contingencia nivel de percepción del clima organizacional-clase de relación laboral del personal administrativo*

| | | | Clase | | Total |
|---|---------------------|---------------------|------------|----------|-------|
| | | | contratado | nombrado | |
| Nivel de percepción de clima organizacional | malo | Recuento | 2 | 6 | 8 |
| | | Frecuencia esperada | 6,1 | 1,9 | 8,0 |
| | regular | Recuento | 23 | 11 | 34 |
| | | Frecuencia esperada | 26,1 | 7,9 | 34,0 |
| | bueno | Recuento | 51 | 6 | 57 |
| | | Frecuencia esperada | 43,8 | 13,2 | 57,0 |
| Total | Recuento | 76 | 23 | 99 | |
| | Frecuencia esperada | 76,0 | 23,0 | 99,0 | |

Tabla 45

Pruebas de chi-cuadrado del nivel de percepción del clima organizacional-clase de relación laboral del personal administrativo

| | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|--------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 18,766 ^a | 2 | 0,000 |
| Razón de verosimilitudes | 17,166 | 2 | 0,000 |
| Asociación lineal por lineal | 17,652 | 1 | 0,000 |
| N de casos válidos | 99 | | |

a. 1 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,86.

Para $x^2 = 18,766$ con grados de libertad $gl = 2$ es mayor que el valor teórico de las tablas de chi cuadrada de 5,991. El valor de la significación $p=0,000 < 0,05$ por lo que rechazamos la hipótesis nula. (Véase el gráfico 45).

Interpretación: la percepción del clima organizacional tiene relación con la clase de relación laboral del personal administrativo con la UNAC.

5.3 Otros resultados.

5.3.1 Propuestas para mejorar el clima organizacional del personal docente

Realizamos la suma de las alternativas: de acuerdo y totalmente de acuerdo, luego seleccionamos los items que obtuvieron un porcentaje menor a 50% a continuación proponemos estrategias de mejora.

Tabla 46*Propuestas para mejorar la capacitación de los docentes*

| Item | De acuerdo (%) | Totalmente de acuerdo (%) | Totalmente de acuerdo + de acuerdo (%) | Propuestas de mejora |
|---|----------------|---------------------------|--|--|
| 15. El personal docente es capacitado en temas de ergonomía. | 10,6 | 1,843 | 12.443 | Capacitar en temas de seguridad y salud en el trabajo. |
| 8. Las autoridades de turno se aseguran que el personal docente comprenda los procedimientos de la institución. | 35,02 | 5,991 | 41.011 | Realizar inducción al personal docente. |
| 9. El personal docente es capacitado en temas que permiten la mejora de su rendimiento académico. | 43,78 | 5,530 | 49.31 | Crear plataformas para cursos virtuales |

La mayoría de los docentes manifiestan que no fueron capacitados en temas de ergonomía, muy importante para ellos considerando que se quedan horas realizando tareas en el escritorio, muchas veces frente a algún computador y en posiciones que pueden de alguna manera generar en el futuro alguna dolencia, es por ello que se propone realizar capacitación en temas de seguridad y salud en el trabajo.

La inducción de los nuevos trabajadores corre a cuenta de cada jefe, pero no hay un plan institucional, es por ello que se propone realizar inducción al personal docente nuevo.

La universidad ofrece cursos gratuitos en temas de investigación al personal docente sin embargo muchos se quejan del cruce de horarios, o que no se enteraron a tiempo es por ello que se propone crear plataformas para cursos virtuales. (Véase tabla 46).

Tabla 47*Propuestas para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes*

| Item | De acuerdo (%) | Totalmente de acuerdo (%) | Totalmente de acuerdo + de acuerdo (%) | Propuesta de mejora |
|--|----------------|---------------------------|--|--|
| 12. Existe lealtad entre los docentes. | 21,66 | 1,843 | 23.503 | Propiciar talleres de convivencia y empatía. |
| 11. El docente está acostumbrado al trabajo en equipo. | 37,93 | 7,407 | 45.337 | Realizar capacitación en temas de trabajo en equipo. |

Para mejorar las relaciones interpersonales se propone propiciar talleres de convivencia y empatía ya que muchos docentes perciben que no hay lealtad entre colegas, además se propone la capacitación en temas de trabajo en equipo para afianzar los lazos laborales. (Véase tabla 47).

Tabla 48*Propuestas para mejorar el apoyo institucional a los docentes*

| Item | De acuerdo (%) | Totalmente de acuerdo (%) | Totalmente de acuerdo + de acuerdo (%) | Propuesta de mejora |
|--|----------------|---------------------------|--|--|
| 14. Las autoridades de la UNAC se preocupan por la salud y la seguridad del personal docente. | 23,5 | 0,922 | 24.422 | - Mejorar la atención médica universitaria. - Capacitar en temas de seguridad y salud en el trabajo. |
| 18. Los procesos de la UNAC se controlan adecuadamente | 27,19 | 0,922 | 28.112 | Mejorar los procesos de la institución mediante la identificación de los cuellos de botella. |
| 20. Los materiales y equipos están disponibles en caso lo requiera para desarrollar mi labor académica | 41,94 | 2,765 | 44.705 | Realizar seguimiento de los pedidos de materiales y equipos y también a las quejas que pudieran surgir por la desatención. |
| 19. Tengo apoyo de la institución para desarrollar mi labor académica. | 41,47 | 5,53 | 47 | |

Muchos docentes perciben que las autoridades no se preocupan por la seguridad y salud en el trabajo, temas muy importantes para el docente y el alumnado en general, por ejemplo, reconocimiento de peligros, uso de equipos contraincendios, reacción ante incidentes, uso de equipos de protección en los laboratorios, primeros auxilios en casos de accidentes, plan de evacuación, etc. Por eso se propone capacitar en temas de seguridad y salud en el trabajo y mejorar la atención médica universitaria. También existe un pequeño porcentaje de docentes que perciben que existe control adecuado de procesos, es por ello que se propone mejorar este aspecto identificando los cuellos de botella.

Tener a disposición los materiales y equipos para realizar la labor docente y así ofrecer un servicio de calidad al alumnado en general es lo ideal en cualquier institución educativa, es por ello que se propone realizar seguimiento de los pedidos de materiales y equipos, también a las quejas que pudieran surgir por la desatención. (Véase tabla 48).

Tabla 49

Propuestas para mejorar la motivación de los docentes

| Item | De acuerdo (%) | Totalmente de acuerdo (%) | Totalmente de acuerdo + de acuerdo (%) | Propuesta de mejora |
|---|----------------|---------------------------|--|---|
| 4. Estoy conforme con la remuneración que percibo | 21,66 | 3,687 | 25.347 | No se propone ninguna solución ya que las remuneraciones vienen por disposición del estado. |
| 5. Estoy conforme con los incentivos que las autoridades de la UNAC entregan a los docentes que logran un buen rendimiento laboral. | 26,27 | 4,147 | 30.417 | - Entregar reconocimiento al personal que logre un buen desempeño laboral. - Mejorar los indicadores de desempeño laboral. |
| 10. La institución se preocupa por el desarrollo y la promoción de los docentes. | 35,02 | 7,373 | 42.393 | Realizar inducción al personal nuevo. |

La mayoría de los docentes no está conforme con las remuneraciones que percibe, no se propone ninguna mejora ya que esto viene por disposición del gobierno central.

Los docentes en su mayoría no están conforme con los incentivos que ofrecen las autoridades de la UNAC por el buen rendimiento laboral, sólo dan un diploma a aquellos docentes que logran buenos resultados en la encuesta hecha por los estudiantes, sin embargo no se toma en cuenta otros factores como son la puntualidad, manejo de la plataforma, llenado a tiempo de notas, opinión de los jefes, cumplimiento de labor administrativa, publicación de investigaciones y otras labores más, es por ello que se propone mejorar primero los indicadores de desempeño y luego entregar reconocimientos.

Para muchos de los docentes, la institución no se preocupa por el desarrollo y promoción de los docentes, sin embargo, con una buena comunicación en la etapa de inducción se podría informar sobre el apoyo que ofrece la institución en este aspecto. (Véase tabla 49)

Tabla 50

Propuesta para mejorar la comunicación de los docentes

| Item | De acuerdo (%) | Totalmente de acuerdo (%) | Totalmente de acuerdo + de acuerdo (%) | Propuesta de mejora |
|--|----------------|---------------------------|--|--|
| 21. Se toman en cuenta mis sugerencias para la mejora continua. | 27,65 | 1,845 | 29.485 | Capacitar en temas de calidad. |
| 17. Las autoridades de la UNAC se preocupan en comunicar los resultados y estándares de rendimiento. | 28,11 | 2,765 | 30.875 | - Implementar un plan de comunicación interna. |
| 16. La comunicación en la UNAC es correcta y oportuna en todos los niveles. | 30,88 | 0,922 | 31.802 | - Actualizar la página web de la UNAC. |

Respecto a la comunicación, muchos docentes perciben que los encargados de turno no toman en cuenta sus sugerencias para la mejora continua, sin embargo, es muy importante estos aportes para mejorar el servicio educativo es por ello que propongo capacitar al personal docente en temas de calidad.

Los resultados de rendimiento laboral son muy importantes para muchos docentes que quieren mejorar su desempeño, pero si esta información no llega de manera rápida puede causar alguna insatisfacción, es por ello que se propone implementar un plan de comunicación interna.

Además, cualquier información debe llegar de forma correcta y oportuna en todos los niveles, sin embargo, muchos perciben que esto no sucede así, es por ello que aparte de la implementación de un plan de comunicación interna también se propone la actualización de la página web de la UNAC. (Véase tabla 50).

Tabla 51

Propuestas para mejorar el liderazgo (docentes)

| <i>Item</i> | <i>De acuerdo (%)</i> | <i>Totalmente de acuerdo (%)</i> | <i>Totalmente de acuerdo + de acuerdo (%)</i> | <i>Propuesta de mejora</i> |
|---|-----------------------|----------------------------------|---|---|
| <i>7. Tengo confianza en las autoridades de turno.</i> | <i>32,26</i> | <i>4,608</i> | <i>36.868</i> | <i>Realizar capacitación en temas de liderazgo al personal con algún cargo directivo.</i> |
| <i>6. Estoy de acuerdo con el tipo de liderazgo de las autoridades de turno</i> | <i>35,02</i> | <i>7,373</i> | <i>42.393</i> | |

Muchos docentes no tienen confianza en las autoridades de turno y no están de acuerdo con el tipo de liderazgo que ejercen, es por ello que se propone realizar capacitaciones al personal con algún cargo directivo en temas de liderazgo, para mejorar las relaciones laborales jefe y personal a cargo, además puede ayudar a incrementar la confianza para la toma de decisiones. (Véase tabla 51)

5.3.2 Propuestas para mejorar el clima organizacional del personal administrativo

Se realiza la suma de los porcentajes (de acuerdo + totalmente de acuerdo) y se proponen soluciones a los ítems que obtuvieron menos de 50%.

Tabla 52

Propuestas para mejorar la capacitación del personal administrativo

| Item | De acuerdo (%) | Totalmente de acuerdo (%) | Totalmente de acuerdo + de acuerdo (%) | Propuesta de mejora |
|---|----------------|---------------------------|--|---|
| 15. El personal es capacitado en temas de ergonomía. | 14.88 | 0 | 14.88 | Capacitar en temas de seguridad y salud en el trabajo. |
| 9. El personal es capacitado en temas para la mejora de su rendimiento laboral. | 22.76 | 6.504 | 29.264 | -Crear plataformas para cursos virtuales. -Realizar inducción al personal. |

Por los resultados, la mayoría del personal administrativo no fue capacitado en temas de ergonomía es por ello que se propone realizar capacitaciones en temas de seguridad y salud en el trabajo.

La capacitación en temas para la mejora de su rendimiento laboral está a cargo del área de recursos humanos sin embargo proponemos crear plataformas de cursos virtuales que permitan al personal administrativo capacitarse en temas de su interés para la mejora su desempeño. También se propone realizar inducción al personal sobre las facilidades que ofrece la institución para acceder a estudios complementarios. (Véase tabla 52)

Tabla 53*Propuestas para mejorar la motivación del personal administrativo*

| Item | De acuerdo (%) | Totalmente de acuerdo (%) | Totalmente de acuerdo + de acuerdo (%) | Propuesta de mejora |
|--|----------------|---------------------------|--|---|
| 4. Estoy conforme con la remuneración que percibo. | 13.01 | 4.065 | 17.075 | No se propone algo al respecto ya que este aspecto está determinado por el gobierno central. |
| 5. Estoy conforme con los incentivos que las autoridades de la UNAC entregan a los trabajadores que logran un buen rendimiento laboral | 14.17 | 1.667 | 15.837 | - Entregar reconocimiento al personal que logre un buen desempeño laboral. - Mejorar los indicadores de desempeño laboral. |
| 10. La institución se preocupa por el desarrollo y la promoción de los trabajadores. | 19.51 | 2.439 | 21.949 | Realizar inducción al personal nuevo. |
| 1. Siento que he logrado mi desarrollo profesional. | 34.43 | 9.016 | 43.446 | -Crear plataformas para cursos virtuales. |

La mayoría del personal administrativo no está de acuerdo con su remuneración, sin embargo, no se planteará solución alguna debido a que es competencia del gobierno central. Asimismo, la mayoría del personal administrativo no está conforme con los incentivos que las autoridades de la UNAC entregan al personal con buen desempeño laboral por lo se propone realizar la entrega de reconocimientos, pero previamente se debería realizar una evaluación con indicadores de desempeño mejorados.

También en la etapa de inducción se debería poner en conocimiento de las facilidades que ofrece la institución respecto a descuentos para estudios complementarios y la promoción del personal. (Véase tabla 53)

Tabla 54

Propuestas para mejorar la comunicación del personal administrativo

| Item | De acuerdo (%) | Totalmente de acuerdo (%) | Totalmente de acuerdo + de acuerdo (%) | Propuesta de mejora |
|--|----------------|---------------------------|--|--|
| 16. La comunicación en la UNAC es correcta y oportuna en todos los niveles. | 20.8 | 4.8 | 25.6 | - Implementar un plan de comunicación interna. |
| 17. Las autoridades de la UNAC se preocupan en comunicar los resultados y estándares de rendimiento. | 30.08 | 4.065 | 34.145 | - Actualizar la página web de la UNAC. |

La mayoría del personal administrativo percibe que la comunicación no es correcta y oportuna en todos los niveles y que las autoridades no se preocupan en comunicar los resultados del rendimiento laboral, es por ello que se propone implementar un plan de comunicación interna y la actualización de la página web de la universidad. (Véase tabla 54).

Tabla 55*Propuestas para la mejorar el apoyo institucional al personal administrativo*

| Item | De acuerdo (%) | Totalmente de acuerdo (%) | Totalmente de acuerdo + de acuerdo (%) | Propuesta de mejora |
|---|----------------|---------------------------|--|---|
| 14. Las autoridades de la UNAC se preocupan por la salud y la seguridad del personal. | 32.8 | 3.2 | 36 | - Capacitar en temas de seguridad y salud en el trabajo. - Mejorar la atención médica universitaria. |
| 18. Los procesos de la UNAC se controlan adecuadamente | 29.6 | 2.4 | 32 | Mejorar los procesos de la institución mediante la identificación de los cuellos de botella. |
| 20. Los materiales y equipos están disponibles en caso lo requiera para desarrollar mi trabajo. | 32 | 11.2 | 43.8 | Realizar seguimiento a las quejas y pedidos de materiales y equipos. |
| 19. Tengo apoyo de la institución para desarrollar mi trabajo | 35.54 | 10.74 | 46.28 | |

El apoyo institucional al personal administrativo puede mejorar mediante la capacitación en temas de seguridad y salud en el trabajo, mejoramiento de la atención médica universitaria, mejora de los procesos de la institución mediante la identificación de los cuellos de botella y realizar seguimiento a las quejas y pedidos de materiales y equipos. (Véase tabla 55)

Tabla 56*Propuestas para mejorar las relaciones interpersonales del personal administrativo*

| Item | De acuerdo (%) | Totalmente de acuerdo (%) | Totalmente de acuerdo + de acuerdo (%) | Propuesta para mejorar |
|--|----------------|---------------------------|--|--|
| 12. Existe lealtad entre los trabajadores. | 28 | 7.2 | 35.2 | Propiciar talleres de convivencia y empatía. |
| 13. El personal de la institución facilita mi trabajo. | 37.4 | 7.317 | 44.717 | |

Las relaciones interpersonales del personal administrativo pueden mejorar mediante la organización de talleres y cursos de empatía y convivencia, esto permitirá el acercamiento entre los trabajadores. (Véase tabla 56)

5.3.3 Resultados de la encuesta realizada al personal con cargo directivo

Después de juntar las propuestas de mejora del clima organizacional de docentes y del personal administrativo, se realizó una encuesta a 15 personas con cargo directivo sobre la necesidad de implementar las propuestas de mejora. El resultado se muestra en la tabla 57.

Tabla 57

Resultado de la encuesta al personal con cargo directivo sobre la necesidad de implementar la propuesta de mejora

| Estrategias | En la actualidad ¿Es necesario implementar esta estrategia? | | | Prioridad |
|--|---|-------|-------------|-----------|
| | Si | No | No responde | |
| a. Entregar reconocimiento al personal por su buen desempeño laboral. | 100% | 0% | 0% | 1 |
| b. Realizar capacitación en temas de liderazgo al personal con algún cargo directivo. | 86,7% | 6,7% | 6,7% | 3 |
| c. Realizar inducción al personal nuevo. | 86,7% | 6,7% | 6,7% | 3 |
| d. Realizar capacitación en temas de seguridad y salud en el trabajo. | 86.7% | 13.3% | 0% | 3 |
| e. Crear plataformas para cursos virtuales. | 73.3% | 26.7% | 0% | 4 |
| f. Realizar capacitaciones en temas de convivencia, empatía y trabajo en equipo. | 86.7% | 13.3% | 0% | 3 |
| g. Implementar un plan de comunicación interna | 93.3% | 6.7% | 0% | 2 |
| h. Actualizar la página web de la UNAC. | 80% | 13.3% | 6.7% | 4 |
| i. Realizar seguimiento a las quejas y pedidos de materiales y equipos. | 80% | 20% | 0% | 4 |
| j. Mejorar procesos de la institución mediante la identificación de los cuellos de botella | 86.7% | 13.3% | 0% | 3 |
| k. Realizar capacitación en temas de calidad | 80% | 20% | 0% | 4 |
| l. Mejorar atención médica universitaria. | 80% | 20% | 66.7% | 4 |

Se colocó al costado un número como prioridad según el porcentaje obtenido (Véase tabla 57), entonces para plantear las estrategias del plan de gestión solo consideraremos las propuestas hasta la prioridad 3.

También se realizó una encuesta respecto a la aplicabilidad de las estrategias planteadas, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 58

Resultado de la encuesta al personal con cargo directivo sobre la posibilidad de aplicar la estrategia

| Estrategias | ¿Puede ser aplicable esta estrategia teniendo en cuenta los recursos de la UNAC? | | |
|--|--|-------|-------------|
| | Si | No | No responde |
| a. Entregar reconocimiento al personal por su buen desempeño laboral. | 93.3% | 6.7% | 0% |
| b. Realizar capacitación en temas de liderazgo al personal con algún cargo directivo. | 86.7% | 13.3% | 0% |
| c. Realizar inducción al personal nuevo. | 73.3% | 13.3% | 13.3% |
| d. Realizar capacitación en temas de seguridad y salud en el trabajo. | 86.7% | 13.3% | 0% |
| e. Crear plataformas para cursos virtuales. | 86.7% | 13.3% | 0% |
| f. Realizar capacitaciones en temas de convivencia, empatía y trabajo en equipo. | 80% | 20% | 0% |
| g. Implementar un plan de comunicación interno | 93.3% | 6.7% | 0% |
| h. Actualizar la página web de la UNAC. | 86.7% | 6.7% | 6.7% |
| i. Realizar seguimiento a las quejas y pedidos de materiales y equipos. | 93.3% | 6.7% | 0% |
| j. Mejorar procesos de la institución mediante la identificación de los cuellos de botella | 73.3% | 20% | 6.7% |
| k. Realizar capacitación en temas de calidad | 93.3% | 6.7% | 0% |
| l. Mejorar atención médica universitaria. | 20% | 13.3% | 0% |

Como resultado de la encuesta se puede observar que más del 70% de encuestados considera que si son aplicables las estrategias propuestas.

5.3.4 Estrategias del plan de gestión para la mejora del clima organizacional

Considerando el resultado de la encuesta de percepción del personal con cargo directivo se definen las siguientes estrategias:

a. Dimensión 1: Motivación

Evaluando esta dimensión se encontró que los docentes y administrativos de la UNAC están motivados a trabajar ya sea por el prestigio de la institución o para alcanzar su desarrollo profesional pese a que no están conformes con las remuneraciones que perciben, sin embargo, se podría incrementar esta motivación mediante acciones, por lo cual se propone:

Objetivo:

Mejorar la motivación del personal docente y administrativo de la UNAC.

Estrategia:

Entregar reconocimiento al personal con buen desempeño laboral.

Actividades

- Mejorar los índices de desempeño laboral:
Antes de entregar el reconocimiento por buen desempeño laboral se tiene que realizar una buena calificación del desempeño del trabajador, para ello se tiene que utilizar índices adecuados que podrían incluir:
En caso de los docentes: encuesta de los alumnos, puntualidad, llenado de asistencia en el tiempo indicado, tiempo de uso de la plataforma, colgado de notas y clases en el plazo indicado, cumplimiento de tareas administrativas, evaluación de su jefe inmediato superior, evaluación entre pares, entre otros.
En caso del personal administrativo: puntualidad, cumplimiento de metas, evaluación del jefe inmediato superior.
- Realizar la evaluación del personal con los índices mejorados:

La evaluación se debe realizar por ciclo académico de acuerdo a la programación.

- Elaboración de diplomas, constancias:
En estos documentos deben figurar el reconocimiento y el nivel de calificación obtenido.
- Organizar eventos para la entrega de diplomas o constancias:
Se debe organizar eventos donde todos los trabajadores deben participar de ser posible.
- Invitación al evento:
Debe ser publicado por la página web de la institución o por correo electrónico.

Indicador:

Número de reconocimientos entregados / Número de trabajadores.

b. Dimensión 2: Liderazgo

En la evaluación de esta dimensión se determinó que menos de la mitad del personal docente está de acuerdo con el liderazgo de las autoridades de turno, por lo cual proponemos las siguientes estrategias para mejorar esta percepción:

Objetivo:

Mejorar el liderazgo del personal directivo de la UNAC.

Estrategia:

Realizar capacitaciones en temas de liderazgo al personal con cargo directivo.

Actividades:

- Diseñar un programa de capacitación con temas de liderazgo:
Debe incluir cursos, talleres y dinámicas donde los participantes afiancen sus habilidades blandas.
- Diseñar constancias de participación:

Luego de entregadas servirán como evidencia del cumplimiento de las actividades programadas del curso.

- Invitación a la capacitación mediante un documento formal.
- Aplicar el programa de capacitación con temas de liderazgo:
Este programa debe ser obligatorio para toda aquella persona tenga un cargo directivo.
- Evaluación del programa de capacitación:
Una vez culminado el programa se debe realizar la evaluación de la misma mediante encuestas y entrevistas a los participantes.

Indicador:

Número de constancias de participación entregadas / Número de personas con cargo directivo.

c. Dimensión 3: Capacitación

Después de evaluar esta dimensión se encontró que menos de la mitad del personal docente y administrativo está de acuerdo con la capacitación que ofrece institución, además no hay un plan de inducción, ni cursos de seguridad y salud en el trabajo, por tanto, se propone:

Objetivo:

Mejorar la capacitación del personal docente y administrativo de la UNAC.

i. Estrategia 1:

Realizar inducción al personal nuevo.

Actividades:

- Diseñar un plan de inducción:
En este plan se debe incluir temas como la política de la institución, la misión y visión de la institución, los valores, la estructura organizacional, los procesos de la institución, los procedimientos según la función del participante, el estatuto institucional, los reglamentos internos, manejo de plataformas y todo aquel tema que se considere conveniente.

- **Invitación a la capacitación:**
Debe realizarse mediante un documento.
- **Aplicación del plan de inducción:**
Se debe aplicar a todo el personal, posteriormente cada vez que se contrate personal nuevo.
- **Evaluación del plan de inducción:**
Debe ser evaluado mediante encuestas y analizando el resultado de los exámenes a los participantes.

Indicador:

Número de participantes/ Números de trabajadores nuevos.

ii. **Estrategia 2:**

Realizar capacitaciones en temas de seguridad y salud en el trabajo.

Actividades:

- **Diseñar un programa de capacitación con temas de seguridad y salud en el trabajo:**
En este programa se debe incluir temas como ergonomía, manejo de equipos contra incendios, primeros auxilios, mapa de riesgos y todo tema que se considere conveniente.
- **Invitación a la capacitación:**
Debe realizarse mediante la página web de la institución y correo institucional.
- **Aplicar el programa de capacitación:**
Se debe aplicar a todo el personal de manera obligatoria.
- **Evaluación del programa:**
El programa se evalúa mediante encuestas y analizando el resultado de los exámenes a los participantes.

Indicador:

Número de constancias entregadas / Número de trabajadores.

d. Dimensión 4: Relaciones interpersonales

En esta dimensión se determinó que más de la mitad de docentes no está acostumbrado a trabajar en equipo y siente que no hay lealtad entre sus compañeros, por lo cual se propone lo siguiente:

Objetivo:

Mejorar las relaciones interpersonales del personal docente y administrativo.

Estrategia:

Realizar capacitaciones en temas de convivencia, empatía y trabajo en equipo.

Actividades:

- Diseñar un programa de capacitación con temas de convivencia, empatía y trabajo en equipo:

Este programa debe incluir cursos, talleres y dinámicas con temas que propicien el acercamiento entre compañeros de trabajo, además se debe considerar el horario de los participantes para asegurar la participación.

- Invitación a la capacitación:

Debe de realizarse mediante la página web de la institución y correo institucional.

- Aplicación del programa:

Debe ser de manera obligatoria para todos los trabajadores y agrupándolos de acuerdo al área donde laboran.

- Evaluación del programa:

El programa se evalúa mediante encuestas y entrevistas a los participantes.

Indicador:

Número de constancias entregadas / Número de trabajadores.

e. Dimensión 5: Comunicación

Respecto a la comunicación, menos de la mitad de los docentes y administrativos están de acuerdo con la comunicación en la institución, para mejorar esta percepción se propone:

Objetivo:

Mejorar la comunicación del personal docente y administrativo.

Estrategia:

Implementar un plan de comunicación interna.

Actividades:

- Diagnosticar la situación actual.
Se debe realizar un diagnóstico sobre cómo se maneja la comunicación en la institución.
- Diseñar el plan de comunicación interna.
Una vez determinado el diagnóstico, utilizamos esta línea base para diseñar el plan.
- Implementación del plan de comunicación interna:
Antes de implementar el plan se debe concientizar al personal acerca de la importancia del plan, como se va aplicar y que es lo que se busca.
- Evaluación del plan de comunicación interna.
Se evalúa el plan mediante el análisis del cumplimiento de metas.

Indicador:

Nº de actividades implementadas/ Nº de actividades planteadas

f. Dimensión 6: Apoyo institucional

Respecto al apoyo institucional se obtuvo como resultado que menos de la mitad del personal docente está de acuerdo con el apoyo institucional, para mejorar esta percepción se propone lo siguiente:

Objetivo:

Mejorar el apoyo institucional al personal docente y administrativo.

Estrategia:

Mejorar los procesos de la institución mediante la identificación de los cuellos de botella

Actividades:

- Identificación de los procesos de la institución.

En esta parte se debe identificar los procesos de la institución, y caracterizarlos.

- Identificación de los procesos poco eficientes

Se debe analizar cada proceso e identificar los procesos poco eficientes.

- Mejorar los procesos

Una vez identificados los procesos poco eficientes se implementa acciones para su mejora.

- Evaluar las acciones tomadas

Reevaluar los procesos mejorados.

Indicador:

Número de procesos mejorados/ Número de procesos poco eficientes

VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 Contratación y demostración de la hipótesis con los resultados.

6.1.1 Demostración de la hipótesis específica 1:

“El clima organizacional del personal docente de la Universidad Nacional del Callao es bueno”.

Para ello se realizó el análisis de los resultados sobre percepción del clima organizacional del personal docente:

El 62,89% de docentes universitarios se sienten motivados a trabajar en la UNAC, porque consideran a la Universidad Nacional del Callao como una institución de prestigio a pesar que no están de acuerdo con las remuneraciones que perciben. Respecto a los incentivos, la institución entrega un diploma aquellos docentes que logran un buen resultado en las encuestas de los alumnos. La institución también ofrece descuentos y apoyo económico al personal nombrado para realizar estudios complementarios previa aprobación de las autoridades, en caso de la promoción laboral está depende de las plazas disponibles.

El 40,3% de los docentes está conforme con el liderazgo de las autoridades de turno, este resultado según mi punto de vista, podría ser porque las autoridades son elegidas por elecciones y muchas veces se polarizan las opiniones, manteniéndose en el tiempo.

El 36,663% de los docentes está conforme con la capacitación que ofrece la institución. La universidad ofrece capacitación en temas de investigación y metodología de la enseñanza, pero los docentes muchas veces no asisten por cruce de horarios o porque no se enteran de la actividad. Respecto a la inducción si bien cada dependencia ofrece de manera particular esta capacitación al personal nuevo, no existe un plan de inducción general, tampoco existe un programa de capacitación en temas de seguridad y salud en el trabajo.

El 45,834% de los docentes está de acuerdo con las relaciones interpersonales en su entorno laboral, así mismo hay docentes que prefieren trabajar individualmente y perciben un ambiente de poca confianza debido a diferencias de alguna índole. Sin embargo, esto no interfiere con el desarrollo de su labor docente.

Sólo el 38,705% de los docentes encuestados están conforme con la comunicación en la institución. La comunicación en la UNAC es en forma oral, escrita, por teléfono y por medios virtuales, los anuncios por lo general se publican en la página web institucional y también se remiten por el correo institucional, sin embargo, el personal no está conforme. Asimismo, más de la mitad de los docentes perciben que sus sugerencias no son tomadas en cuenta para la mejora continua.

El 42,4% de los encuestados está de acuerdo con el apoyo que ofrece la institución para facilitar su trabajo. Cada facultad gestiona sus recursos a fin de facilitar la labor docente, además en la institución dos veces por año el personal pasa por un chequeo médico por parte de Essalud, así mismo respecto al control de procesos, poco más de la mitad del personal percibe que no existe un control adecuado.

Considerando todos los items de la encuesta se obtuvo que el 50,536% de los docentes perciben como bueno el clima organizacional de la Universidad Nacional del Callao, con esto queda demostrado la hipótesis específica 1.

6.1.2 Demostración de la hipótesis específica 2:

“El clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional del Callao es bueno”.

Para ello se realizó el análisis de los resultados sobre percepción del clima organizacional del personal administrativo.

El 47,863% del personal administrativo se siente motivado a trabajar en la UNAC porque la consideran una institución de prestigio a pesar de no estar conforme con sus remuneraciones. La institución no entrega reconocimiento alguno al personal administrativo por buen desempeño laboral, sin embargo, reconoce monetariamente las horas extras y comisiones donde participa dicho personal. El desarrollo profesional corre a cuenta del personal, sin embargo, la universidad ofrece descuentos al personal nombrado para acceder a estudios complementarios. En caso de la promoción laboral ésta depende de las plazas disponibles.

El 70,49% del personal encuestado está de acuerdo con el liderazgo de sus superiores. Es un porcentaje apreciable y esto habla bien del tipo de liderazgo y de las relaciones interpersonales entre el jefe y el trabajador.

Sólo el 37,186% de los encuestados está conforme con la capacitación que ofrece la institución. Si bien cada dependencia ofrece de manera particular capacitación sobre los procedimientos de trabajo al personal nuevo, no existe un plan de inducción general. Respecto a las capacitaciones para la mejora del rendimiento laboral, el área de recursos humanos es la instancia encargada de realizar las capacitaciones al personal administrativo.

El 61,48% de los encuestados considera que existen buenas relaciones interpersonales en su entorno laboral. Por este resultado se puede afirmar que el personal administrativo está acostumbrado al trabajo en equipo y tiene buenas relaciones con los trabajadores de su entorno laboral.

El 42,274% de los encuestados está conforme con la comunicación en la institución. A pesar de contar con canales adecuados más de la mitad del personal administrativo no está del todo conforme.

El 50,417 % de los encuestados está de acuerdo con el apoyo que ofrece la institución para facilitar su trabajo, esto es la seguridad y salud en el trabajo, disponibilidad de materiales y equipos para cumplir con el trabajo y el control de procesos.

Considerando todos los items el 58,49% de los encuestados perciben como bueno el clima organizacional de la Universidad Nacional del Callao, con esto queda demostrado la hipótesis específica 2.

6.1.3 Demostración de la hipótesis general.

“Las estrategias del plan de gestión para la mejora del clima organizacional del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional del Callao son aplicables.”

Para demostrar esta hipótesis se realizó una encuesta al personal con cargo directivo, se preguntó si las estrategias planteadas pueden ser aplicables considerando los recursos de Universidad Nacional del Callao.

Más del 50% de los encuestados respondieron que sí, las estrategias planteadas pueden ser aplicables en la Universidad Nacional del Callao (Véase tabla 58 página 139) con esto queda demostrado la hipótesis.

6.2 Contrastación de los resultados con otros estudios similares.

Pérez, I. (2017) *Diseño de plan estratégico para fortalecer el clima organizacional del personal docente de la facultad de Ingeniería en la Universidad de Carabobo.*

El autor realizó el análisis del clima organizacional usando 8 dimensiones como son autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.

De las cuales resultó favorables: autonomía, cohesión, confianza, apoyo, y desfavorables resultaron: presión, reconocimiento y equidad, innovación.

Para mejorar las dimensiones no favorables recomienda:

Propone establecer de manera permanente espacios de diálogo donde la comunicación sea ascendente y descendente, para generar confianza.

Para mejorar la percepción de presión propone planear espacios de ambientes más relajados, liberadores de estrés.

Con relación a la dimensión reconocimiento sugiere que se revise el sistema de compensación y verificar su consistencia en materia salarial y la implementación de otros mecanismos de compensación no monetarias como los reconocimientos y estímulos educativos, ascensos entre otros.

Para mejorar la percepción de dimensión equidad, sugiere la implementación de un sistema de evaluación para medir eficientemente los resultados de cada empleado.

Para el caso de la innovación, recomienda a los responsables de la toma de decisiones empoderar a todo el personal.

6.3 Responsabilidad ética de acuerdo a los reglamentos vigentes (el autor de la investigación se responsabiliza por la información emitida en el informe)

El presente trabajo se ha realizado tomando en cuenta el estricto cumplimiento de los reglamentos vigentes establecidos y las normas referentes a la producción intelectual, tal como lo establece el artículo 5 de la Ley N° 30220, uno de los principios que rigen a las universidades peruanas es la ética pública y profesional, concordante con lo dispuesto en el artículo 12 del Estatuto de la Universidad Nacional del Callao y el Código de ética de investigación UNAC aprobada mediante Resolución N° 210-2017-CU. La información recogida mediante encuestas se ha realizado en forma anónima y solo va a ser utilizada para fines del presente estudio. Los métodos de análisis, fuentes y datos que se registran están debidamente citados.

CONCLUSIONES

1. El clima organizacional del personal docente en la Universidad Nacional del Callao es bueno ya que el 50,5% de los docentes encuestados así lo perciben.
2. El clima organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional del Callao es bueno ya que el 58,5% del personal administrativo encuestados así lo perciben.
3. Las estrategias del plan de gestión para la mejora del clima organizacional son aplicables debido a que más del 50% de personas con cargo directivo encuestadas consideran que la Universidad Nacional del Callao tiene suficientes recursos para implementar dichas estrategias.

RECOMENDACIONES

- a. Cualquier mejora que se aplique en una institución tendrá éxito siempre y cuando se concientice primero a las personas sobre la importancia de dicha propuesta, por ello se recomienda aplicar gestión del cambio.
- b. En los resultados del presente estudio se aprecia que la comunicación es la dimensión que obtuvo uno de los más bajos porcentajes de aceptación, por ello se recomienda mejorar la gestión de comunicación interna en la institución.
- c. El seguimiento y la mejora continua de los procesos es una de las preocupaciones del personal, por ello se recomienda mejorar la gestión de procesos en la institución.
- d. También se puede apreciar que la capacitación es un tema de preocupación entre el personal docente y administrativo por lo que se recomienda mejorar la plataforma que tiene la institución para implementar cursos virtuales y así asegurar que todo el personal se capacite.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (1997). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas. Editorial Episteme.
- Recuperado el 20 de agosto del 2020, de: <https://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-C3%93N-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>.
- Arce, Y. y Gilmar, M. (2014). *El Clima Organizacional Y Las Relaciones Interpersonales En La I.E. Manuel González Prada De Huari – 2013*. Tesis de maestría. Universidad Católica Sedes Sapientiae. Perú.
- Amaro, L., Gonzáles, R. y Pérez, F. (2015). Diagnóstico de clima organizacional y satisfacción laboral en instalaciones hoteleras. *Revista retos turísticos*, 14.
- Angeldonis, J., Mantilla, S. y Ávila, J. (2017). *Propuesta de lineamientos estratégicos para la mejora del clima organizacional de una empresa de servicios de aeronavegación*. Tesis de maestría. Universidad Privada del Norte. Perú.
- Recuperado el 23 de agosto del 2019, de: <http://repositorio.upn.edu.pe/>
- Bordas, M. (2016). *Gestión Estratégica Del Clima Laboral*. Madrid. España. Editorial UNED.
- Calvo, S. (2014). *Estrategia de gestión educativa para fortalecer el clima organizacional de la comunidad de docentes y administrativos, del Colegio Instituto Bogotá de Ciudad Berna*. Tesis de Maestría. Universidad Libre. Colombia. Recuperado el 23 de agosto del 2019, de: <https://repository.unilivre.edu.co/bitstream/handle/10901/8627/ESTRATEGIA%20DE%20GESTION%20EDUCATIVA.pdf?sequence=1>
- Carballo, A., Priego, H. y Ávalos, M. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal operativo Federal del programa Caravanas de la Salud en Tabasco, México. [versión electrónica] *Revista Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 21(59), 43-51.

- Recuperado el 23 de agosto del 2019, de:
<http://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/1011>
- Cid, Y. *Motivación Laboral Y Constructos Psicológicos Relacionados*. Tesis de grado. Universidad De León. España.
- Charry H. (12 de marzo 2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*. Recuperado de:
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003
- Chiavetano, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México DC. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Chumán, M. (2018). *Plan de gestión institucional, basado en estrategias de interacción docente, para el fortalecimiento del clima laboral de la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque*. Tesis de maestría. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque. Perú.
- Recuperado el 23 de agosto del 2019, de:
<http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/UNPRG/3279>
- Cortés N. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa*. Tesis de maestría. Universidad Veracruzana. México.
- Recuperado el 23 de agosto del 2019, de:
<https://www.uv.mx/msp/files/2012/11/coleccion8NelsyCortesJ.pdf>.
- Cubillos B., Velásquez F. y Reyes M. (2014). Plan de mejoramiento de variables de clima organizacional que afecta al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de negocios*, 5(10), 69-73.
- Díaz M., Peña M. y Castellanos B. (2014). El Liderazgo y las Relaciones Interpersonales dentro del Clima Organizacional. *Revista Global de Negocios*, 2(1), 1-10.
- Ferreiro P. y Alcazar M. (2002). *Gobierno de personas en la empresa*. España. Editorial Ariel. S.A.

- Gamarra A., Rivera E., Wong C. y Pujay C. (2016). *Estadística e Investigación con aplicaciones de SPSS*. Lima, Perú. Editorial San Marcos.
- González O. y Arciniegas J. (2016) *Sistemas de Gestión de Calidad. Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. Bogotá, Colombia. Ecoe Ediciones Ltda.
- Heliriegel D., Jackson S. y Slocum J. (2008). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México. D.F. México. Cengage Learning Editores S.A.
- Hernández R., Fernández, C y Baptista, M. (2001). *Metodología de la Investigación*. México DC, México. Editorial Mc Graw Hill.
- Jiménez, D. y Jiménez, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. [versión electrónica] *Ciencia Unemi*, 9(18), 26-34.
Recuperado el 23 de agosto del 2019, de:
<http://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/301>
- Jones, R y George, J, (2006). *Administración Contemporánea*. México D.C. México. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Koontz, H., Weihrich H., Cannica M., (2008) *Administración. Una perspectiva global empresarial*. México D.C. México. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Lara, M. (2019). *La comunicación como eje fundamental en el clima institucional de la gestión educativa*. Tesis de grado. Universidad Nacional de Tumbes. Perú.
- Llaneza, J., (2009) *Ergonomía y psicología aplicada. Manual para la formación del especialista*. Valladolid, España. Editorial Lex Nova.
- Matilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona. España. Editorial UOC.
- Moreno, I. (enero – junio 2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. *Revista CES Derecho*, (9), 1, 13-33.
- Mujica, M y Pérez, I. (2007). Gestión del clima organizacional: Una acción deseable en la Universidad. [versión electrónica] *Revista de Educación*, 13 (24), 290-304.

- Recuperado el 23 de agosto del 2019, de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111485014>
- Namakforoosh (2005). *Metodología de la Investigación*. México DC, México. Limusa.
- Naranjo, C; Paz, A. y Marín, C. (2015). Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales. *Universidad & Empresa*, 17(28), 105-126.
Recuperado el 23 de agosto del 2019, de:
<https://www.redalyc.org/pdf/1872/187243060006.pdf>
- Nowell, C. *Capacitación y servicio al cliente Quetzaltenango, abril de 2015 campus de Quetzaltenango*. Tesis de grado. Universidad Rafael Landívar. México.
Recuperado de 23 de agosto del 2019, de:
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Nowell-Crysta.pdf>
- Norma ISO 9000 (2000). *Sistemas de gestión de la calidad — Conceptos y vocabulario*. Ginebra. Suiza.
Recuperado el 23 de agosto del 2019, de:
<http://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209000-2000%20Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad.pdf>
- Pérez, M. (2014). *Influencia de la capacitación laboral y la evaluación de desempeño en el clima organizacional de hoteles 4 estrellas de Mar del Plata*. Tesis de grado. Universidad Nacional del Mar de Plata. Argentina.
- Pérez, I. (2017). *Diseño de plan estratégico para fortalecer el clima organizacional del personal docente de la facultad de Ingeniería en la Universidad de Carabobo*. Tesis de maestría. Universidad de Carabobo. Venezuela.
Recuperado el 23 de agosto del 2019, de:
<http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/4619/1/rperez.pdf>.
- Petit, M. y Graglia, S. (2004). *Introducción a la psicología social. Manual para los estudios de turismo*. Córdoba. Argentina. Editorial brujas.
- Real Academia de la Lengua (2001). Diccionario de la Lengua Española (22ª edición). [versión electrónica]. Madrid: Espasa Calpe.

Recuperado el 23 de agosto del 2019, de:

[https://www.google.com/search?q=Diccionario+de+la+Lengua+Espa%C3%B1ola+\(22%C2%AA+edici%C3%B3n\).&rlz=1C1CHBD_esPE844PE844&oq=Diccionario+de+la+Lengua+Espa%C3%B1ola+\(22%C2%AA+edici%C3%B3n\).&aqs=chrome..69i57j0l3.2065j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Diccionario+de+la+Lengua+Espa%C3%B1ola+(22%C2%AA+edici%C3%B3n).&rlz=1C1CHBD_esPE844PE844&oq=Diccionario+de+la+Lengua+Espa%C3%B1ola+(22%C2%AA+edici%C3%B3n).&aqs=chrome..69i57j0l3.2065j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Ramírez, J. (1997) *Elementos metodológicos para la planificación estratégica en programas de educación superior*. San José. Costa Rica. Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura.

Recuperado el 23 de agosto del 2019, de:

https://books.google.com.pe/books/about/Elementos_Metodologicos_Para_la_Planific.html?id=pT9jAAAIAAJ&redir_esc=y

Reinoso, H. y Araneda, G. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. [versión electrónica] *Revista Ingeniería Industrial*, 6(1), 5.

Recuperado el 23 de agosto del 2019, de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3997107>

Rivera, A., Rincón, E. y Flórez, R. (2018). Percepción del clima organizacional: Un análisis desde los macroprocesos de una ESE. [versión electrónica]. *Revista Espacios*. 39 (19), 5.

Recuperado el 23 de agosto del 2019, de:

<https://www.revistaespacios.com/a18v39n19/a18v39n19p05.pdf>

Rodríguez, H. (2015). *Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social*. Tesis de Maestría. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Ecuador.

Recuperado el 23 de agosto del 2019, de:

<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12376/1/T-ESPE-049607.pdf>

Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. [versión electrónica] *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.

Recuperado el 23 de agosto del 2019, de:

https://www.google.com/search?q=Concepto+y+dimensiones+del+clima+organizacional.&rlz=1C1CHBD_esPE844PE844&oq=Concepto+y+dimensiones+del+clima+organizacional.&aqs=chrome..69i57j0l5.25452j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75.

Recuperado el 23 de agosto del 2019, de:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004

Segredo, A. y López, P. (2016). Evaluación del clima organizacional en el complejo hospitalario Gustavo Aldereguía Lima. Cienfuegos, 2015. *Infodir (Revista de Información para la Dirección en Salud)*, 12(23), 25-35.

Recuperado el 23 de agosto del 2019, de:

https://www.researchgate.net/publication/305268671_Evaluacion_del_clima_organizacional_en_el_complejo_hospitalario_Gustavo_Aldereguia_Lima_Cienfuegos_2015

Solano, S. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017*. Tesis de Maestría. Universidad César Vallejo. Perú.

Recuperado el 23 de agosto del 2019, de:

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13014/cotrina_hj.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tapias, A. (2014). *Diagnóstico del clima organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó (Diego Luis Córdoba)*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Colombia. Colombia.

Recuperado el 23 de noviembre del 2019, de:

<http://www.bdigital.unal.edu.co/47932/1/940968%202015.pdf>

- Tipacti, C. (2016) *Relación entre la percepción del clima organizacional y el síndrome de burnout en el personal asistencial de un Instituto de Salud de Lima Metropolitana*. Tesis de pregrado. Universidad Peruana Cayetano Heredia. Perú.
- Recuperado el 15 de diciembre del 2019, de:
http://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/upch/4348/Relacion_Tipacti_Castillo_Cesar.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Toro, I. y Parra R. (2006). *Método y conocimiento. Metodología de la Investigación*. Medellín. Colombia. Fondo editorial Universidad EAFIT.
- Tormo, G. y Osca, A. (2011). Antecedentes Organizacionales y Personales de las Intenciones de compartir conocimiento: Apoyo, Clima y Compromiso de la organización. *Revista de Psicología de Trabajo y de las Organizaciones*. 27(3), 213-226.
- Recuperado el 26 de enero del 2020, de:
<https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=231322132006>
- Ucrós, M. y Gamboa, T. (2010), Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión Gerencial. Universidad de los Andes núm. 1, enero-junio, pp. 179-190*.
- Universidad Nacional del Callao (2015), Estatuto (Aprobado por resolución N°02-2015-AE-UNAC del 02 jul 2015)
- Recuperado el 23 de agosto del 2019, de:
<https://unac.edu.pe/images/documentos/Estatuto-UNAC-2020.pdf>
- Universidad Nacional del Callao (2019), Plan de calidad (2019-2020) (Aprobado por resolución N° 616-2019-R del 11 DE JUN 2019)
- Recuperado el 23 de agosto del 2019, de:
[https://unac.edu.pe/images/transparencia/documentos/resoluciones-rectorales/2019/616-19-R%20616-19-R%20PLAN%20CALIDAD%20%20UNAC%202019%20-%202020%20\(ANEXO\).pdf](https://unac.edu.pe/images/transparencia/documentos/resoluciones-rectorales/2019/616-19-R%20616-19-R%20PLAN%20CALIDAD%20%20UNAC%202019%20-%202020%20(ANEXO).pdf)
- Vergara, R. (2019). Conceptualización; Administración, Burocracia y Organización, ¿Es el management un sistema adaptativo complejo?, análisis desde las

escuelas de pensamiento. Una aproximación preliminar a la temática. *Revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe*. 17(1), 132-144.

Recuperado el 23 de agosto del 2019, de:

DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/encuent.v17i01.1674>

Villadiego, A. y Alzate, K. (2017). *Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral y las relaciones interpersonales en Petroleum & Logistics SAS en la ciudad de Bogotá, durante el primer semestre del 2016*.

Tesis de Grado. Universidad de Cartagena. Colombia.

Recuperado de 23 de agosto del 2019, de:

<https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/5505/-%20Trabajo%20de%20grado%20Aixa%20y%20Karla%20y%20anexos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Williams, L. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. Tesis de maestría. Universidad Autónoma de Nueva León. México.

Recuperado de 23 de agosto del 2019, de:

<http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

ANEXOS

1) Matriz de consistencia.

“PLAN DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO - 2019”

| PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | VARIABLES | DIMENSIÓN | INDICADORES | METODOLOGÍA |
|--|--|--|--|--|---|---|
| PROBLEMA GENERAL ¿Cómo deben ser las estrategias de un plan de gestión para la mejora del clima organizacional del personal docente y administrativo de la UNAC? | OBJETIVO GENERAL Determinar las estrategias de un plan de gestión que mejore el clima organizacional del personal docente y administrativo de la UNAC. | HIPÓTESIS GENERAL Las estrategias del plan de gestión para la mejora del clima organizacional del personal docente y administrativo de la UNAC son aplicables. | VARIABLE DEPENDIENTE: Y: Estrategias del Plan de gestión | Motivación Liderazgo Capacitación Relaciones interpersonales Comunicación Apoyo | Percepción del personal con cargo directivo | Relacionando X, Z e Y. Instrumentos: |
| PROBLEMAS ESPECÍFICOS - ¿Cómo es el clima organizacional del personal docente de la UNAC? | OBJETIVOS ESPECÍFICOS - Evaluar el clima organizacional del personal docente de la UNAC. | HIPÓTESIS ESPECÍFICAS - El clima organizacional del personal docente en la UNAC es bueno. | VARIABLES INDEPENDIENTES X: Clima organizacional del personal docente de la UNAC. Z: Clima organizacional del personal administrativo de la UNAC. | Motivación Liderazgo Capacitación Relaciones interpersonales Comunicación Apoyo | Percepción del personal docente Percepción del personal administrativo | Cuestionarios Encuestas |
| - ¿Cómo es el clima organizacional del personal administrativo de la UNAC? | - Evaluar el clima organizacional del personal administrativo de la UNAC. | - El clima organizacional del personal administrativo es bueno. | | | | |

2) Instrumentos validados.

FICHA PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I.-DATOS DEL ESPECIALISTA QUE REALIZA LA VALIDACIÓN

Nombres y Apellidos: Carlos Alejandro Ancieta
Dextre

Máximo grado académico alcanzado: Doctor Ingeniería
Ambiental

Especialidad: Ambiental

Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

II.- DATOS DEL PROYECTO DE TESIS

Título: "PLAN DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO, 2019"

Problema: ¿Cómo debe de ser un plan de gestión para la mejora del clima organizacional del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional del Callao?

Sub problemas:

- a) ¿Cómo es el clima organizacional del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional del Callao?
- b) ¿Cuáles son las estrategias para la mejora del clima organizacional del personal docente y administrativo de la UNAC?

III.- DATOS DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Objetivo del cuestionario de encuesta: Recabar información acerca de la percepción del clima organizacional del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional del Callao.

Problema(s) que se relaciona(n) con el cuestionario de encuesta:

¿Cómo es el clima organizacional del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional del Callao?

IV.- CUADRO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Marcar con un check (✓) donde considera que corresponda

| Exigencias para la validación del cuestionario | CUMPLE | NO CUMPLE |
|---|--------|-----------|
| 1.- El objetivo del cuestionario, tiene relación con uno o más problemas del proyecto de investigación. | ✓ | |
| 2.- El objetivo del cuestionario es claro y entendible. | ✓ | |
| 3.- Las instrucciones que se dan en el cuestionario son claras. | ✓ | |
| 4.- Las preguntas del cuestionario guardan relación con su objetivo | ✓ | |
| 5.- Las preguntas tiene secuencia lógica | ✓ | |
| 6.- Los encuestados tienen capacidad para dar respuestas validas | | |
| 7.- No se tienen preguntas desconocidas | ✓ | |
| 8.- El cuestionario es confiable para los propósitos de la investigación. | ✓ | |

.....
.....
.....
.....


FIRMA DEL VALIDADOR

FICHA PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I.-DATOS DEL ESPECIALISTA QUE REALIZA LA VALIDACIÓN

Nombres y Apellidos: LUIS AMERICO CARRASCO VENEGAS

Máximo grado académico alcanzado: DOCTOR EN ING. AMBIENTAL

Especialidad: ING. QUIMICA

Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

II.- DATOS DEL PROYECTO DE TESIS

Título: "PLAN DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO, 2019"

Problema: ¿Cómo debe de ser un plan de gestión para la mejora del clima organizacional del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional del Callao?

Sub problemas:

- a) ¿Cómo es el clima organizacional del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional del Callao?
- b) ¿Cuáles son las estrategias para la mejora del clima organizacional del personal docente y administrativo de la UNAC?

III.- DATOS DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Objetivo del cuestionario de encuesta: Recabar información acerca de la percepción del clima organizacional del personal docente y administrativo.

Problema(s) que se relaciona(n) con el cuestionario de encuesta:

¿Cómo es el clima organizacional del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional del Callao?

IV.- CUADRO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Marcar con un check (✓) donde considera que corresponda

| Exigencias para la validación del cuestionario | CUMPLE | NO CUMPLE |
|---|--------|-----------|
| 1.- El objetivo del cuestionario, tiene relación con uno o más problemas del proyecto de investigación. | ✓ | |
| 2.- El objetivo del cuestionario es claro y entendible. | ✓ | |
| 3.- Las instrucciones que se dan en el cuestionario son claras. | ✓ | |
| 4.- Las preguntas del cuestionario guardan relación con su objetivo | ✓ | |
| 5.- Las preguntas tiene secuencia lógica | ✓ | |
| 6.- Los encuestados tienen capacidad para dar respuestas validas | ✓ | |
| 7.- No se tienen preguntas desconocidas | ✓ | |
| 8.- El cuestionario es confiable para los propósitos de la investigación. | ✓ | |

.....
.....
.....
.....



FIRMA DEL VALIDADOR

PERCEPCIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE

DATOS GENERALES:

EDAD:

| | |
|--------------|--|
| 26-35 AÑOS | |
| 36-45 AÑOS | |
| 46 – 55 AÑOS | |
| 55 A MÁS. | |

GÉNERO:

| | |
|---|--|
| F | |
| M | |

NIVEL DE ESTUDIOS ALCANZADO:

| | |
|-----------|--|
| BACHILLER | |
| TITULO | |
| MAGISTER | |
| DOCTORADO | |

TIEMPO QUE TRABAJA EN LA UNAC:

| | |
|----------------|--|
| MENOS DE 1 AÑO | |
| DE 2 - 5 AÑOS | |
| DE 6-10 AÑOS | |
| MAS DE 10 AÑOS | |

FACULTAD O AREA DE TRABAJO:

| |
|--|
| |
|--|

CLASE

| | |
|------------|--|
| CONTRATADO | |
| NOMBRADO | |

Marque la alternativa considerando el grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones.

| AFIRMACIONES | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|---|-----------------------|------------|--------------------------------|---------------|--------------------------|
| 1. Siento que he logrado mi desarrollo profesional. | | | | | |
| 2. Siento que pertenezco a una institución de prestigio. | | | | | |
| 3. Prefiero trabajar en la UNAC que en otra institución de educación superior. | | | | | |
| 4. Estoy conforme con la remuneración que percibo. | | | | | |
| 5. Estoy conforme con los incentivos que las autoridades de la UNAC entregan a los docentes que logran un buen rendimiento laboral. | | | | | |
| 6. Estoy de acuerdo con el tipo de liderazgo de las autoridades de turno | | | | | |
| 7. Tengo confianza en las autoridades de turno. | | | | | |
| 8. Las autoridades de turno se aseguran que el personal docente comprenda los procedimientos de la institución. | | | | | |
| 9. El personal docente es capacitado en temas que permiten la mejora de su rendimiento académico. | | | | | |
| 10. La institución se preocupa por el desarrollo y la promoción de los docentes. | | | | | |
| 11. El docente está acostumbrado al trabajo en equipo. | | | | | |
| 12. Existe lealtad entre los docentes. | | | | | |
| 13. El personal de la institución facilita mi labor docente. | | | | | |
| 14. Las autoridades de la UNAC se preocupan por la salud y la seguridad del personal docente. | | | | | |
| 15. El personal docente es capacitado en temas de ergonomía. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 16. La comunicación en la UNAC es correcta y oportuna en todos los niveles. | | | | | |
| 17. Las autoridades de la UNAC se preocupan en comunicar los resultados y estándares de rendimiento. | | | | | |
| 18. Los procesos de la UNAC se controlan adecuadamente | | | | | |
| 19. Tengo apoyo de la institución para desarrollar mi labor académica. | | | | | |
| 20. Los materiales y equipos están disponibles en caso lo requiera para desarrollar mi labor académica. | | | | | |
| 21. Se toman en cuenta mis sugerencias para la mejora continua. | | | | | |

PERCEPCIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

DATOS GENERALES:

EDAD:

| | |
|--------------|--|
| 18-25 AÑOS | |
| 26-35 AÑOS | |
| 36-45 AÑOS | |
| + DE 46 AÑOS | |

GÉNERO:

| | |
|---|--|
| F | |
| M | |

NIVEL DE ESTUDIOS ALCANZADO:

| | |
|------------------------|--|
| ESTUDIANTE | |
| EGRESADO TECNICO | |
| EGRESADO UNIVERSITARIO | |
| BACHILLER | |
| TITULADO TECNICO | |
| TITULADO UNIVERSITARIO | |
| MAESTRIA | |

TIEMPO QUE TRABAJA EN LA UNAC:

| | |
|----------------|--|
| MENOS DE 1 AÑO | |
| DE 2 - 5 AÑOS | |
| DE 6-10 AÑOS | |
| MAS DE 10 AÑOS | |

FACULTAD O AREA DE TRABAJO:

CLASE

| | |
|------------|--|
| CONTRATADO | |
| NOMBRADO | |

CARGO:

Marque la alternativa considerando el grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones.

| AFIRMACIONES | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|---|-----------------------|------------|--------------------------------|---------------|--------------------------|
| 1. Siento que he logrado mi desarrollo profesional. | | | | | |
| 2. Siento que pertenezco a una institución de prestigio. | | | | | |
| 3. Prefiero trabajar en la UNAC que en otra institución de educación superior. | | | | | |
| 4. Estoy conforme con la remuneración que percibo. | | | | | |
| 5. Estoy conforme con los incentivos que las autoridades de la UNAC entregan a los trabajadores que logran un buen rendimiento laboral. | | | | | |
| 6. Estoy de acuerdo con el tipo de liderazgo de mis superiores. | | | | | |
| 7. Tengo confianza en mi jefe inmediato superior. | | | | | |
| 8. Los superiores se aseguran que el personal comprenda los procedimientos de la institución. | | | | | |
| 9. El personal es capacitado en temas para la mejora de su rendimiento laboral. | | | | | |
| 10. La institución se preocupa por el desarrollo y la promoción de los trabajadores. | | | | | |
| 11. El personal está acostumbrado al trabajo en equipo. | | | | | |
| 12. Existe lealtad entre los trabajadores. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 13. El personal de la institución facilita mi trabajo. | | | | | |
| 14. Las autoridades de la UNAC se preocupan por la salud y la seguridad del personal. | | | | | |
| 15. El personal es capacitado en temas de ergonomía. | | | | | |
| 16. La comunicación en la UNAC es correcta y oportuna en todos los niveles. | | | | | |
| 17. Las autoridades de la UNAC se preocupan en comunicar los resultados y estándares de rendimiento. | | | | | |
| 18. Los procesos de la UNAC se controlan adecuadamente | | | | | |
| 19. Tengo apoyo de la institución para desarrollar mi trabajo | | | | | |
| 20. Los materiales y equipos están disponibles en caso lo requiera para desarrollar mi trabajo. | | | | | |
| 21. Se toman en cuenta mis sugerencias para la mejora continua. | | | | | |

3) Base de datos

a. Personal docente:

| id | edad | género | nivel | tiempo | clase | p1 | p2 | p3 | p4 | p5 | p6 | p7 | p8 | p9 | p10 | p11 | p12 | p13 | p14 | p15 | p16 | p17 | p18 | p19 | p20 | p21 |
|----|------|--------|-------|--------|-------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 6 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 9 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 9 |
| 7 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 8 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 9 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 10 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 11 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 12 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 13 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 9 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 5 | 1 | 1 |
| 14 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 15 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 |
| 16 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| 17 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 18 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 19 | 0 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 20 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 |
| 21 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 22 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 9 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 |
| 23 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 24 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 25 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 5 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 26 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 27 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 28 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 29 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 30 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 9 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 31 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 32 | 3 | 2 | 3 | 3 | 9 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 33 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 34 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 9 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 35 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 36 | 2 | 2 | 3 | 0 | 1 | 9 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 37 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 2 | 2 | 5 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 38 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 9 | 2 | 4 | 2 | 5 | 1 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 39 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 40 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 5 | 1 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 |
| 41 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 42 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 43 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 44 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 45 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 46 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 47 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 48 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 9 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 49 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 50 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 51 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | 9 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 |
| 52 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 9 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 53 | 0 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 54 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 1 | 2 |
| 55 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 |
| 56 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 57 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 58 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 59 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 60 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 61 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| 62 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 63 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 64 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 65 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 66 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 5 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 67 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 9 | 4 | 2 | 9 | 4 | 9 | 2 | 9 | 2 | 9 | 2 | 9 | 2 | 2 | 2 |
| 68 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 69 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 70 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 71 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 72 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 73 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 74 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 75 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 |
| 76 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 77 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| 78 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | |
| 79 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 80 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 81 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 82 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 |
| 83 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 84 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 85 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 86 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 87 | 2 | 2 | 3 | 0 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 88 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 89 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 90 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 91 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 92 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 93 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 94 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 95 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 3 | 9 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 96 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 97 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 98 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 |
| 99 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 100 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 101 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 9 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 9 | 4 | 9 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 102 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 |
| 103 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 104 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 105 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 |
| 106 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 107 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 108 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 5 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 |
| 109 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 5 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 110 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 111 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 112 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 113 | 3 | 9 | 3 | 3 | 9 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 9 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 114 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | |
| 115 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| 116 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | |
| 117 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 118 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 119 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | |
| 120 | 1 | 1 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | |
| 121 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | |
| 122 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | |
| 123 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | |
| 124 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | |
| 125 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | |
| 126 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 127 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | |
| 128 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 128 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | |
| 128 | 0 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | |
| 130 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 9 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 131 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | |
| 132 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 9 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 133 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | |
| 134 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | |
| 135 | 3 | 9 | 3 | 3 | 9 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 9 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | |
| 136 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | |
| 137 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | |
| 138 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | |
| 139 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | |
| 140 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | |
| 141 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | |
| 142 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | |
| 143 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | |
| 144 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| 145 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | |
| 146 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 147 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 5 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | |
| 148 | 3 | 2 | 3 | 3 | 9 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | |
| 149 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | |
| 150 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | |
| 151 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | |
| 152 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 153 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 154 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 9 | 4 | 2 | 9 | 4 | 9 | 2 | 9 | 2 | 9 | 2 | 9 | 2 | 2 | |
| 155 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 1 | 2 |
| 156 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 157 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 |
| 158 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 159 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 |
| 160 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 9 | 2 | 4 | 2 | 5 | 1 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 161 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 162 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 2 | 2 | 5 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 163 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 164 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 165 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 166 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 167 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 168 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 169 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 170 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 171 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 9 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 172 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 173 | 1 | 1 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 174 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | 9 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 |
| 175 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| 176 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 177 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 178 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 9 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 |
| 179 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 180 | 0 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 181 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 182 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 183 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 9 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 184 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 185 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 186 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 187 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 9 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 9 | 4 | 9 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 188 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 9 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 189 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 190 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 191 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 9 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 5 | 1 | 1 |
| 192 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 193 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 194 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 195 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | |
| 196 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| 197 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | |
| 198 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 9 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | |
| 199 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | |
| 200 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | |
| 201 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 202 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | |
| 203 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | |
| 204 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | |
| 205 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | |
| 206 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 5 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | |
| 207 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | |
| 208 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 209 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | |
| 210 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | |
| 211 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | |
| 212 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | |
| 213 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | |
| 214 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | |
| 215 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | |
| 216 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | |
| 217 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | |

b. Personal administrativo:

| id | edad | género | nivel | tiempo | clase | p1 | p2 | p3 | p4 | p5 | p6 | p7 | p8 | p9 | p10 | p11 | p12 | p13 | p14 | p15 | p16 | p17 | p18 | p19 | p20 | p21 | |
|----|------|--------|-------|--------|-------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| 1 | 4 | 2 | 9 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 | 9 | 3 | 9 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 2 | 3 | 1 | 5 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 3 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 3 | 5 | 3 | 4 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 1 | 4 | 2 | 3 | 9 | 3 | 3 | |
| 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | |
| 6 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | |
| 7 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 8 | 3 | 2 | 9 | 4 | 2 | 9 | 5 | 5 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| 9 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 9 | 3 | 5 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | |
| 10 | 1 | 1 | 5 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | |
| 11 | 3 | 1 | 6 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | |
| 12 | 3 | 2 | 6 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 9 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | |
| 13 | 3 | 1 | 2 | 4 | 1 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | |
| 14 | 2 | 1 | 5 | 2 | 1 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | |
| 15 | 2 | 1 | 5 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | |
| 16 | 1 | 1 | 5 | 2 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | |
| 17 | 3 | 2 | 9 | 2 | 1 | 9 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 18 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | |
| 19 | 4 | 1 | 6 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | |
| 20 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| 21 | 4 | 1 | 5 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 9 | 9 | 5 | 5 | 5 | 9 | 9 | 5 | 5 | 3 | 4 | 9 | 3 | 9 | 4 | 4 | 4 | 5 | |
| 22 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | |
| 23 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 3 | 2 | 9 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | |
| 24 | 4 | 1 | 6 | 1 | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | |
| 25 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | |
| 26 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | |
| 27 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 28 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 29 | 3 | 1 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | |
| 30 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | |
| 31 | 2 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | |
| 32 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | |
| 33 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | |
| 34 | 2 | 1 | 2 | 9 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 9 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 35 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | |
| 36 | 2 | 1 | 5 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 37 | 2 | 2 | 2 | 1 | 9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 78 | 1 | 1 | 5 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 79 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 80 | 2 | 1 | 5 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 |
| 81 | 4 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 82 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 83 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 84 | 3 | 2 | 6 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 9 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 85 | 2 | 1 | 1 | 1 | 9 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 86 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 87 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 88 | 2 | 1 | 5 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 89 | 1 | 1 | 6 | 2 | 9 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 9 | 1 | 3 |
| 90 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 91 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 92 | 4 | 1 | 5 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 9 | 9 | 5 | 5 | 5 | 9 | 9 | 5 | 5 | 3 | 4 | 9 | 3 | 9 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 93 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 94 | 3 | 1 | 6 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 95 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 5 | 3 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 96 | 4 | 1 | 6 | 1 | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 97 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 |
| 98 | 2 | 1 | 2 | 9 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 9 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 99 | 3 | 1 | 5 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 9 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 100 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 101 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 102 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 3 | 2 | 9 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 103 | 3 | 2 | 9 | 2 | 1 | 9 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 104 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 105 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 106 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 107 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 108 | 3 | 1 | 2 | 4 | 9 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 109 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 110 | 3 | 1 | 7 | 3 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 111 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 112 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 5 | 2 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 113 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 114 | 3 | 1 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 115 | 4 | 2 | 9 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 116 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 117 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 118 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 119 | 3 | 1 | 5 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 120 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 |
| 121 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 122 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 123 | 2 | 2 | 2 | 1 | 9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 124 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 125 | 3 | 2 | 6 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 9 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 |

4) Otros anexos necesarios de acuerdo a la naturaleza del problema.

Propuestas para mejorar el clima organizacional del personal de la Universidad Nacional del Callao

Objetivo: Determinar la percepción sobre la necesidad y la posibilidad de aplicar las estrategias en la institución.

Cargo:.....

Responda según su criterio:

| Estrategias | En la actualidad ¿Es necesario implementar esta estrategia? | | ¿Puede ser aplicable esta estrategia teniendo en cuenta los recursos de la UNAC? | |
|---|---|----|--|----|
| | Si | No | Si | No |
| Entregar reconocimiento al personal por su buen desempeño laboral. | | | | |
| Mejorar los indicadores de desempeño laboral. | | | | |
| Realizar capacitación en temas de liderazgo al personal con algún cargo directivo. | | | | |
| Realizar inducción al personal nuevo. | | | | |
| Realizar capacitación en temas de seguridad y salud en el trabajo. | | | | |
| Crear plataformas para cursos virtuales. | | | | |
| Realizar capacitaciones en temas de convivencia, empatía y trabajo en equipo. | | | | |
| Implementar un plan de comunicación interna | | | | |
| Actualizar la página web de la UNAC. | | | | |
| Realizar seguimiento a las quejas y pedidos de materiales y equipos. | | | | |
| Mejorar procesos de la institución mediante la identificación de los cuellos de botella | | | | |
| Realizar capacitación en temas de calidad | | | | |
| Mejorar atención médica universitaria. | | | | |