



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS PARA OBTENER  
EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN  
LABORAL DE LOS DOCENTES NOMBRADOS DE LA  
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO  
RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS, PERÚ -  
2019**

**Autor(a): Bach. Mireyla Madileyni Delgado Marrufo**

**Asesor(a): Dr. Carlos Alberto Hinojosa Salazar**

**Registro: \_\_\_\_\_**

**CHACHAPOYAS - PERÚ**

**2019**



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS PARA OBTENER  
EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN  
LABORAL DE LOS DOCENTES NOMBRADOS DE LA  
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO  
RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS, PERÚ -  
2019**

**Autor(a): Bach. Mireyla Madileyni Delgado Marrufo**

**Asesor(a): Dr. Carlos Alberto Hinojosa Salazar**

**Registro: \_\_\_\_\_**

**CHACHAPOYAS - PERÚ**

**2019**

## **DEDICATORIA**

### ***A MI FAMILIA***

*Dedico el presente trabajo a mí padre Daniel, a mí madre Valeria y a mis hermanos por el apoyo brindado en el proceso de mi formación profesional. Al amor de mi vida Elgar, quienes fueron mi principal motivación.*

### ***A MIS AMIGOS Y PROFESORES***

*A todos mis amigos y profesores por sus conocimientos, enseñanzas, consejo y recomendaciones impartidas en las clases, lo cual me ayudo para seguir superándome cada día.*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la vida y ser mi ángel guardián cada día, a mis padres y hermanos, quienes confiaron en mí y me brindaron todo su apoyo en cada instante de mi formación profesional y en el desarrollo de la presente tesis.

Al asesor Dr. Carlos Alberto Hinojosa Salazar, por todo el apoyo, colaboración, confianza, amistad, tiempo y asesoramiento continuo durante la formulación, ejecución y redacción del informe final de la presente tesis *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los Docentes Nombrados* de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas (Perú) - 2019.

A los docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas y miembros del jurado de tesis Mg. Edinson Cueva Vega, Ing. Patricia Escobedo Ocampo y MsC. Ricardo Rafael Alva Cruz, por sus aportaciones y sugerencias al informe inicial, dando la oportunidad de poder mejorar las ideas y mostrar en un lenguaje más fácil de entender.

Y a todos los amigos y colegas que estuvieron ahí apoyándome en cada momento con sus consejos y aportaciones para la ejecución de la presente tesis.

*El Autor...*

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Dr. Policarpio Chauca Valqui**

Rector

**Dr. Miguel Ángel Barrena Gurbillón**

Vicerrector Académico

**Dra. Flor Teresa García Huamán**

Vicerrectora de Investigación

**MsC. Ricardo Rafael Alva Cruz**

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas


## **VISTO BUENO DEL ASESOR**

El docente de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas que suscribe, hace constar que he asesorado la realización de la tesis titulada “**Clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes nombrados de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas (Perú) - 2019**” de la tesista egresada de la Escuela Profesional de Administración de Empresas:

**Bach. MIREYLA MADILEYNI DELGADO MARRUFO**

El docente de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas que suscribe, da el Visto Bueno al Informe Final de la tesis en mención, dándole pase para que sea sometida a la revisión por el Jurado Evaluador, comprometiéndome a supervisar el levantamiento de observaciones para su posterior sustentación.

Chachapoyas, 12 de Noviembre de 2019.



---

**Dr. Carlos Alberto Hinojosa Salazar**  
Asesor de tesis

**JURADO EVALUADOR**



---

**Mg. Edinson Cueva Vega**  
Presidente



---

**Ing. Patricia Escobedo Ocampo**  
Secretario



---

**MsC. Ricardo Rafael Alva Cruz**  
Vocal

## DECLARACIÓN JURADA DE NO PLAGIO

Yo, **Mireyla Madileyni Delgado Marrufo**, identificado con DNI **71225021**, egresada de la Escuela Profesional de **Administración de Empresas** de la Facultad de **Ciencias Económicas y Administrativas** de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.


### DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autora de la Tesis titulada: **“Clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes nombrados de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas (Perú) - 2019”**, que presento para optar el Título Profesional de Licenciada en **Administración de Empresas**.
2. La Tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, y para su realización se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La Tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La Tesis no ha sido publicada, ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. La información presentada es real y no ha sido falsificada, ni duplicada, ni copiada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo toda la responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la Tesis, para obtener el Título Profesional, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para la UNTRM en favor de terceros por motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que la Tesis para obtener el Título Profesional haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones civiles y penales que de mi acción se deriven.

Chachapoyas, 12 de Noviembre de 2019.

  
Mireyla Madileyni Delgado Marrufo

DNI 71225021





**ANEXO 3-N**

**ACTA DE EVALUACIÓN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS  
PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL**

En la ciudad de Chachapoyas, el día 23 de Octubre del año 2019, siendo las 11:10 horas, el aspirante Mireyla Madileyni Delgado Marrofo defiende en sesión pública la Tesis titulada: Clima Organizacional y satisfacción laboral de los docentes nombrados de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Perú, 2019.

para obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas a ser otorgado por la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, ante el Jurado Evaluador, constituido por:

Presidente : Mg. Edinson Cueva Vega  
Secretario : Ing. Patricia Escobedo Ocampo  
Vocal : Mg. Ricardo Rafael Alva Cruz



Procedió el aspirante a hacer la exposición de la Introducción, Material y método, Resultados, Discusión y Conclusiones, haciendo especial mención de sus aportaciones originales. Terminada la defensa de la Tesis presentada, los miembros del Jurado Evaluador pasaron a exponer su opinión sobre la misma, formulando cuantas cuestiones y objeciones consideraron oportunas, las cuales fueron contestadas por el aspirante.

Tras la intervención de los miembros del Jurado Evaluador y las oportunas respuestas del aspirante, el Presidente abre un turno de intervenciones para los presentes en el acto, a fin de que formulen las cuestiones u objeciones que consideren pertinentes.

Seguidamente, a puerta cerrada, el Jurado Evaluador determinó la calificación global concedida la Tesis para obtener el Título Profesional, en términos de:

Aprobado (  )                      Desaprobado (  )

Otorgada la calificación, el Secretario del Jurado Evaluador lee la presente Acta en sesión pública. A continuación se levanta la sesión.

Siendo las 12:15 horas del mismo día y fecha, el Jurado Evaluador concluye el acto de sustentación de la Tesis para obtener el Título Profesional.

[Signature]  
SECRETARIO

[Signature]  
VOCAL

[Signature]  
PRESIDENTE

OBSERVACIONES: .....

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b> .....	iii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	iv
<b>AUTORIDADES UNIVERSITARIAS</b> .....	v
<b>VISTO BUENO DEL ASESOR</b> .....	vi
<b>JURADO EVALUADOR</b> .....	vii
<b>DECLARACIÓN JURADA DE NO PLAGIO</b> .....	viii
<b>ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS</b> .....	ix
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	x
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	xi
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	xii
<b>RESUMEN</b> .....	xiii
<b>ABSTRACT</b> .....	xiv
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	15
<b>II. MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....	17
<b>2.1 Materiales</b> .....	17
<b>2.1.1 Material académico</b> .....	17
<b>2.1.2 Equipos y otros materiales</b> .....	17
<b>2.1.3 Software</b> .....	17
<b>2.2 Ubicación de la UNTRM</b> .....	17
<b>2.3 Diseño metodológico</b> .....	18
<b>2.4 Análisis de datos</b> .....	21
<b>III. RESULTADOS</b> .....	22
<b>3.1 Determinación de las dimensiones e indicadores del clima organizacional</b> .....	24
<b>3.2 Determinación de las dimensiones e indicadores del desempeño laboral</b> .....	39
<b>3.3 Propuestas para un buen desarrollo de clima organizacional y satisfacción laboral</b> .....	45
<b>3.4 Análisis de datos</b> .....	47
<b>IV. DISCUSIÓN</b> .....	49
<b>V. CONCLUSIONES</b> .....	51
<b>VI. RECOMENDACIONES</b> .....	52
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	54
<b>ANEXOS</b> .....	57
<b>Anexo 1. Encuesta aplicada para conocer el clima organizacional y desarrollo laboral</b> .....	57

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Número de docentes encuestados por facultad de la UNTRM.....	20
<b>Tabla 2.</b> Puntuación y niveles del clima organizacional y desempeño laboral.....	21
<b>Tabla 3.</b> Docentes encuestados según su sexo.....	23
<b>Tabla 4.</b> Delegación de funciones.....	24
<b>Tabla 5.</b> Influencia de las unidades orgánicas en la estructura organizacional.....	25
<b>Tabla 6.</b> Estilo de dirección en la institución.....	26
<b>Tabla 7.</b> Desarrollo de actividades según el MOF.....	27
<b>Tabla 8.</b> Sugerencias y/o quejas es parte de la comunicación en la institución.....	27
<b>Tabla 9.</b> Líderes capaces de manejar un ambiente de trabajo positivo.....	28
<b>Tabla 10.</b> Toma de decisiones de los directivos.....	29
<b>Tabla 11.</b> Comunicación por parte de los trabajadores.....	30
<b>Tabla 12.</b> Existencia de líderes con capacidad de enfrentar retos.....	30
<b>Tabla 13.</b> Escala de toma de decisiones frente a un problema.....	31
<b>Tabla 14.</b> Escala de práctica de valores en la institución.....	32
<b>Tabla 15.</b> Escala de desarrollo de normas para los trabajadores.....	32
<b>Tabla 16.</b> Escala adquisiciones de ideales en conjunto.....	33
<b>Tabla 17.</b> Escala de aceptación de las decisiones de los directivos.....	34
<b>Tabla 18.</b> Escala de premiación a los trabajadores.....	35
<b>Tabla 19.</b> Escala de productividad en la institución.....	36
<b>Tabla 20.</b> Existencia de obstáculos al presentar una idea a los superiores.....	37
<b>Tabla 21.</b> Escala de intercambio de opiniones en la institución.....	38
<b>Tabla 22.</b> Escala de prioridad del cumplimiento de objetivos institucionales.....	39
<b>Tabla 23.</b> Escala de desarrollo de iniciativas personales.....	39
<b>Tabla 24.</b> Escala de las condiciones de trabajo en la oficina.....	40
<b>Tabla 25.</b> Escala de cumplimiento de las tareas oportunamente.....	41
<b>Tabla 26.</b> Escala de tareas técnicas a favor de la institución.....	41
<b>Tabla 27.</b> Escala de cumplimiento de las tareas en equipo.....	42
<b>Tabla 28.</b> Uso de capacidades, habilidades y destrezas en el desarrollo de tareas.....	43
<b>Tabla 29.</b> Atención (buena y puntual) de los servidores a la población.....	43
<b>Tabla 30.</b> Respuesta positiva a las necesidades.....	44
<b>Tabla 31.</b> Desarrollo de programas de capacitación.....	45

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Ubicación del campus universitario de la UNTRM. ....	17
<b>Figura 2.</b> Flujograma metodológico. ....	18
<b>Figura 3.</b> Número de docentes encuestados por facultad. ....	22
<b>Figura 4.</b> Docentes encuestados según su sexo. ....	23
<b>Figura 5.</b> Años de servicio de docentes nombrados de la universidad. ....	23
<b>Figura 6.</b> Edad de los docentes nombrados de la universidad. ....	24
<b>Figura 7.</b> Practica la delegación de funciones en la institución. ....	25
<b>Figura 8.</b> Escala de influencia de las unidades orgánicas de la institución. ....	25
<b>Figura 9.</b> Escala de conformidad del estilo de dirección de la universidad. ....	26
<b>Figura 10.</b> Desarrollo de tareas del puesto de trabajo descritas en el MOF. ....	27
<b>Figura 11.</b> Escala de sugerencias y/o quejas en la institución. ....	28
<b>Figura 12.</b> Escala de líderes capaces de manejar un ambiente de trabajo positivo. ....	29
<b>Figura 13.</b> Escala de toma de decisiones de los directivos. ....	29
<b>Figura 14.</b> Escala de los canales de comunicación adecuados. ....	30
<b>Figura 15.</b> Existencia de líderes capaces de enfrentar. ....	31
<b>Figura 16.</b> Escala de toma de decisiones oportunas anta problemas. ....	31
<b>Figura 17.</b> Escala de práctica de valores de la institución. ....	32
<b>Figura 18.</b> Desarrollo de acciones para mejorar las normas de los trabajadores. ....	33
<b>Figura 19.</b> Escala de la adquisiciones de ideales en conjunto. ....	34
<b>Figura 20.</b> Escala de aceptación y ejecución de las decisiones de los directivos. ....	34
<b>Figura 21.</b> Escala de los niveles premiación de las cosas buenas de los trabajadores. ...	35
<b>Figura 22.</b> Escala de productividad en la institución que involucra el desarrollo institucional. ....	36
<b>Figura 23.</b> Escalas de eexistencia de obstáculos al momento de presentar una idea a los superiores. ....	37
<b>Figura 24.</b> Escala de intercambio de opiniones y datos en la institución. ....	38
<b>Figura 25.</b> Escala cumplimiento de los objetivos instituciones por parte de la organización. ....	39
<b>Figura 26.</b> Escala de desarrollo de nuevas iniciativas en la institución. ....	40
<b>Figura 27.</b> Escala de condiciones en la oficina para cumplir las actividades. ....	40
<b>Figura 28.</b> Escala de cumplimiento de tareas propias del área de trabajo. ....	41
<b>Figura 29.</b> Escala de tareas técnicas a favor de la institución. ....	42
<b>Figura 30.</b> Escala de cumplimiento de las tareas en equipo. ....	42
<b>Figura 31.</b> Uso de capacidades, habilidades y destrezas en el desarrollo de tareas. ....	43
<b>Figura 32.</b> Escala de atención de los servidores a la población es buena y puntual. ....	44
<b>Figura 33.</b> Escala de institución respuesta positiva a las necesidades individuales. ....	44
<b>Figura 34.</b> Desarrollo de programas de capacitación para mejorar los resultados de las tareas encargadas. ....	45
<b>Figura 35.</b> Niveles de clima organizacional. ....	48
<b>Figura 36.</b> Niveles de desempeño laboral. ....	48
<b>Figura 37.</b> Variables de diagnóstico y desarrollo organizacional. ....	49

## RESUMEN

En la actualidad las empresas e instituciones públicas se enfrentan a varios desafíos debido al cambio rápido de las innovaciones tecnológicas y la globalización de la competencia, generando efectos en el clima organizacional y satisfacción laboral. El objetivo del presente estudio consistió en evaluar el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes nombrados de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, ubicada en el distrito y provincia de Chachapoyas, Amazonas (Perú). Se evaluó seis dimensiones del clima organizacional y tres dimensiones en la satisfacción laboral. Finalmente, se aplicó una encuesta a 95 docentes nombrados de ocho facultades de la universidad. Los resultados indicaron que existe evidente relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, siempre que sea mejor las condiciones del clima organizacional en sus diferentes dimensiones, mejor será el desempeño laboral de los trabajadores en la organización.

**Palabras clave:** Productividad, comportamiento laboral, administración pública.

## **ABSTRACT**

Today, companies and institutions face several challenges due to the rapid change of technological innovations and the globalization of competition, generating effects on the organizational climate and job satisfaction. The objective of this study was to evaluate the organizational climate and job satisfaction of teachers at the Toribio Rodríguez de Mendoza National University of Amazonas, located in the district and province of Chachapoyas, Amazonas (Peru). Six dimensions in the organizational climate and three dimensions in job satisfaction were evaluated. Finally, a survey was applied to 95 teachers appointed from the eight faculties of the university. The results indicated that there is an evident relationship between the organizational climate and job satisfaction, provided that the conditions of the organizational climate in its different dimensions are better, the better the work performance of the workers in the organization.

**Keywords:** Productivity, work behavior, public administration.

## I. INTRODUCCIÓN

La evolución de la ciencia, la medicina y la tecnología en las últimas décadas ha traído grandes cambios sociales, culturales y económicos (Belias *et al.*, 2015). En la actualidad, las empresas e instituciones enfrentan varios desafíos debido a la naturaleza dinámica del medio ambiente, la globalización de la competencia, los cambios en los patrones y demandas del trabajo y el incremento rápido del ritmo de las innovaciones tecnológicas (Darcy *et al.*, 2012). Uno de los muchos desafíos de las empresas es satisfacer a sus empleados con el fin de hacer frente al entorno cambiante y lograr el éxito para permanecer en la competencia (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

El clima organizacional se define como las percepciones de los empleados sobre características organizacionales en la toma de decisiones, normas en el lugar de trabajo y puede correlacionarse estrechamente con la motivación de los empleados para proporcionar un ambiente motivador en las empresas (Tsai, 2014). Asimismo, la satisfacción laboral es el grado de conformidad del trabajador respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es una cuestión muy importante, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad (Carbajal, 2019). Por otro lado, la motivación profesional se utiliza para comprender las actitudes relacionadas con la carrera y el comportamiento de los empleados (Almıaçık *et al.*, 2012).

La motivación de los empleados representa un factor clave que determina la acción y los comportamientos que se materializan en el esfuerzo y energía para lograr los objetivos de la empresa y también alcanzar sus propios objetivos. En este contexto, el clima organizacional de la empresa influye en la motivación y el desempeño laboral de los empleados. La importancia que la motivación laboral tiene en el desempeño de los empleados en el lugar de trabajo, debe describir el papel del clima organizacional, como predictor de la mejora de la motivación de los empleados (Rusu & Avasilcai, 2014).

Algunas investigaciones demuestran que la actitud y motivación positiva van juntas, ya que no es un proceso fácil de medir y definir (Özütürk & Hürsen, 2014). Los estudios sobre satisfacción laboral comenzaron en la década de 1930 y estuvo fuertemente influenciada por la crisis económica y laboral de la depresión como por

los nuevos desarrollos en medición actitudinal. Asimismo, la situación proporcionó una razón importante para estudiar la moral de los empleados (Weiss & Kelsey, 2015)

Algunos estudios como parte de la evaluación y análisis del clima organizacional y satisfacción laboral aplican un conjunto de preguntas diseñadas y a través de propuestas de procedimiento que consiste en revisar las bases conceptuales para los estudios de clima organizacional, realizan un acercamiento a los servicios públicos, para finalmente analizar los estudios de clima organizacional para este tipo de servidores (Alva, 2017; Sánchez, 2017; Romero *et al.*, 2018; Pérez & Rivera, 2015). En otros estudios analizan las variables como ausentismo, motivación, comunicación interpersonal, sueldos y satisfacción laboral (Valenzuela *et al.*, 2018). Por su parte, Faya *et al.* (2018) emplearon el método hipotético deductivo, basado en un enfoque cuantitativo de diseño no experimental y de corte transversal.

Asimismo, Muñoz *et al.* (2018), consideran que en los últimos años, se ha señalado la existencia de mobbing o acoso laboral, lo que representa un obstáculo para el desarrollo integral de los trabajadores; por lo tanto, la satisfacción laboral juega un papel fundamental en la calidad de vida de las personas.

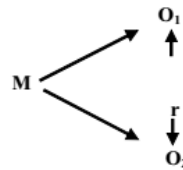
A nivel de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas cuenta con 125 docentes nombrados en ocho de sus facultades, de la cual, para el año 2019 se desconoce el nivel el clima organizacional y satisfacción laboral en el desarrollo de sus diferentes actividades académicas, es por ello, el presente estudio se centra en evaluar el clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes nombrados de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. Esta evaluación permitirá determinar los indicadores de satisfacción, identificar el nivel de clima organizacional por sus dimensiones, determinar las dimensiones e indicadores del desempeño laboral y finalmente proponer acciones para el buen desempeño profesional de los docentes nombrados.





### 2.3 Diseño metodológico

El tipo de estudio en la presente investigación es básico, el diseño es descriptivo – correlacional (Oseda, 2008).



Donde:

**M** = Muestra

**O<sub>1</sub>** = Observación de la variable

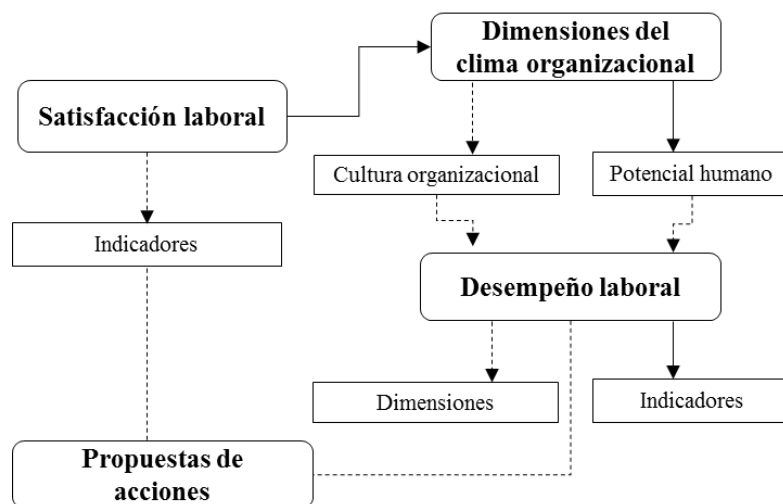
**1:** Clima Organizacional.

**O<sub>2</sub>** = Observación de la variable

**2:** Desempeño Laboral

**r** = Correlación entre dichas variables.

La evaluación del clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes nombrados de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, se realizó de acuerdo al siguiente flujograma metodológico (Figura 2) donde se muestra las actividades desarrolladas.



**Figura 2.** Flujograma metodológico.

#### a) Determinación de los indicadores de satisfacción laboral en los docentes nombrados

La satisfacción laboral es de gran relevancia, puesto que es el eje de la experiencia de las personas en el trabajo, el cual, tiene incidencia en el desempeño, rotación y clima laboral (Pelaes, 2010). En esta primera etapa

se determinaron los indicadores de satisfacción laboral a partir del diseño de una encuesta que permitió recopilar la información.

Se consideró el número total de docentes nombrados como población total y se calculó el tamaño de la muestra aplicando la fórmula estadística de población finita (Ecuación 1) y afijación proporcional (Ecuación 2) por facultad:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q} \quad \text{Ecuación 1}$$

Donde:

**n** = Tamaño de la muestra.

**Z** = 1,96, distribución normal estándar (para 95% de margen de confiabilidad)

**p** = 0,5, probabilidad de ocurrencia de los casos.

**q** = 0,5, probabilidad de no ocurrencia de los casos.

**E** = 0,05, error de estimación de la medida de la muestra respecto a la población.

**N** = Población total

$$W_i = \frac{N_i}{N} \quad n_i = W_i * n \quad \text{Ecuación 2}$$

Donde:

**N** = Población total

**N<sub>i</sub>** = Sub división población total

**W<sub>i</sub>** = Proporción de la población total

**n** = Tamaño de la muestra

**n<sub>i</sub>** = Tamaño de la muestra por facultad

Para la recolección de datos se aplicó una encuesta online con sus instrumentos: fichas bibliográficas, resumen, transcripción, resumen y el cuestionario de la variable clima organizacional y desempeño laboral, el cual, se aplicó a la muestra seleccionada (Flores *et al.*, 2018). La encuesta se aplicó a 95 docentes nombrados de ocho facultades de la UNTRM (Tabla 1).

**Tabla 1.** Número de docentes encuestados por facultad de la UNTRM.

Facultad	Frecuencia		
	Absoluta <i>f<sub>i</sub></i>	Relativa <i>h<sub>i</sub></i>	% <i>p<sub>i</sub></i>
FACEA	18	0,19	19
FACSYH	34	0,36	36
FADCIP	8	0,08	8
FCCSS	3	0,03	3
FICA	10	0,11	11
FICIAM	7	0,07	7
FISME	6	0,06	6
FIZAB	9	0,09	9
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>1,00</b>	<b>100</b>

**b) Identificación de las dimensiones de clima organizacional**

Las categorías o dimensiones del clima organizacional en las instituciones se relacionan con propiedades específicas de cada uno. Por ello, es necesario precisar que no existe un único clima laboral y que estos dependen de las características propias de cada entidad (Torres & Zegarra, 2015).

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes (Flores *et al.*, 2018). Estos están relacionados con los procesos de gestión, ya sean formales e informales, que influyen positiva o negativamente en el rendimiento del trabajo (Fernández, 2002).

El primer instrumento utilizado para la medición del clima organizacional fue en torno a las seis dimensiones: estructura organizacional, desarrollo de procesos, ética y conducta individual, liderazgo y dirección, motivación y comunicación. Se estableció en 18 ítems donde la mayor puntuación se percibe como mayor calidad. Esta encuesta se aplicó a los docentes nombrados en las diferentes facultades de la universidad.

**c) Determinación de las dimensiones e indicadores del desempeño laboral**

Flores *et al.* (2018) consideran que el desempeño del docente es el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores

asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Así mismo, el desempeño docente se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto socio cultural, el entorno institucional, el ambiente del aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva.

El segundo instrumento que se utilizó para la medición del desempeño laboral fue en torno a tres dimensiones: cumplimiento de funciones, resultado laboral y mejora de la atención. Se estableció en 10 ítems donde la mayor puntuación se percibe como mayor calidad. Esta encuesta se aplicó a los docentes nombrados en las diferentes facultades de la universidad.

**d) Propuesta de acciones de mejora en el desempeño profesional**

En base a los resultados de la encuesta aplicada para evaluar el clima organizacional y el desempeño laboral se realizó la propuesta de mejoras.

**2.4 Análisis de datos**

Para el análisis de datos se realizaron correlación de Spearman para las variables en estudio. Asimismo, se construyeron baremos para clasificar en niveles de clima organizacional y el desempeño laboral como se muestra en la Tabla 2.

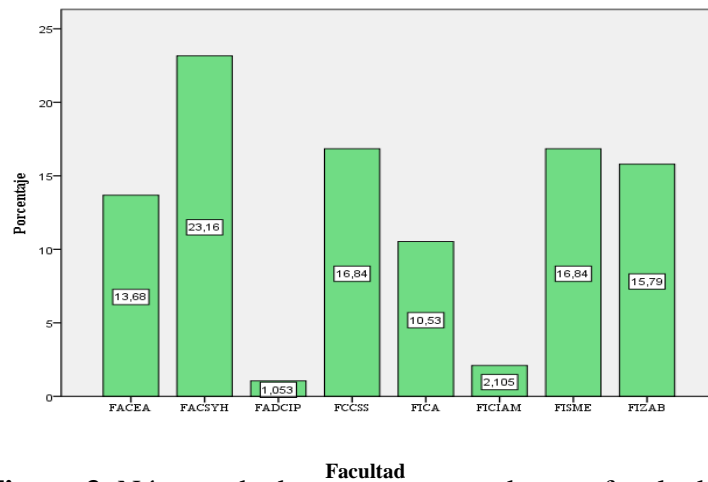
**Tabla 2.** Puntuación y niveles del clima organizacional y desempeño laboral.

<b>Puntuación</b>	<b>Nivel</b>
0 a 20	Muy Malo
21 a 40	Deficiente
41 a 60	Regular
61 a 80	Bueno
81 a 100	Muy Bueno

Fuente: Modificado de Torres & Zegarra (2015).

### III. RESULTADOS

Después de recolectar la información a través de una encuesta apoyada en un cuestionario dividida en dos ítems, 28 preguntas y considerando cinco posibles respuestas en base a la puntuación de los niveles del clima organizacional y desempeño laboral (Anexo 1). Se procedió a realizar el análisis porcentual de forma gráfica de cada una de las respuestas obtenidas. Los resultados reportaron que el mayor número de docentes encuestados pertenecen a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades (FACSYH) con un porcentaje del 23,16% y el menor número de docentes fue de la facultad de Derecho y Ciencias Políticas (FADCIP) con un 1,05% (Figura 3).

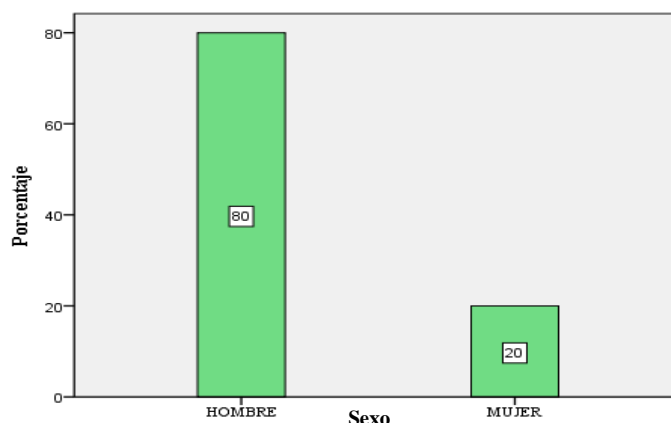


**Figura 3.** Número de docentes encuestados por facultad.

La Figura 4 y Tabla 3, muestran que el 80% de encuestados fueron varones y el 20% fueron mujeres.

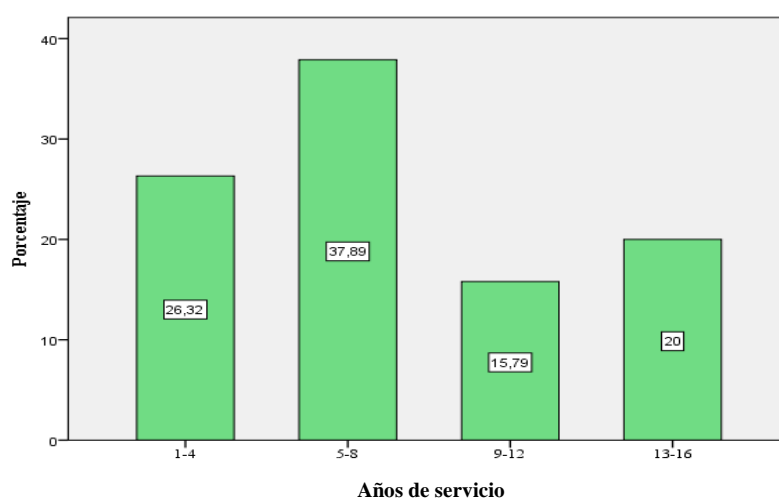
**Tabla 3.** Docentes encuestados según su sexo.

Sexo	fi	hi	pi
Varones	76	0,8	80,0
Mujeres	19	0,2	20,0
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>1</b>	<b>100</b>



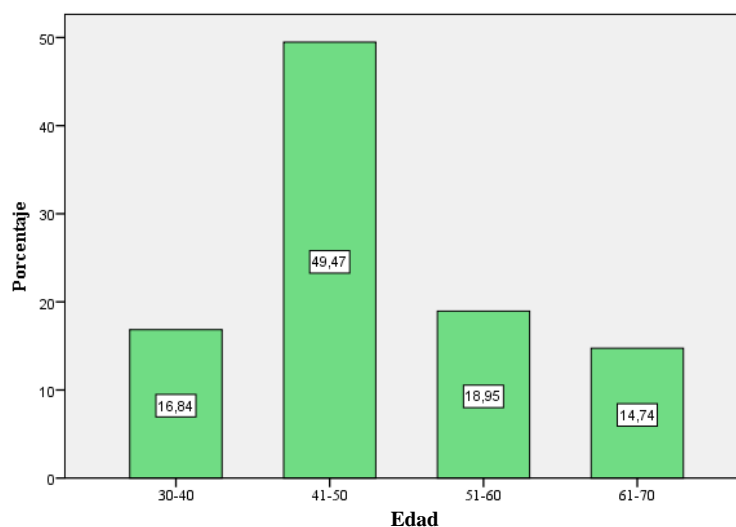
**Figura 4.** Docentes encuestados según su sexo.

El tiempo de servicio de los docentes nombrados en la universidad se encuentra en un rango de 1 a 16 años. En la Figura 5, se presenta el porcentaje total de docentes encuestados, donde el 37,89% expresa tener un tiempo de servicio entre 5 a 8 años y el menor porcentaje estuvo representado por los docentes que tienen un tiempo de servicio entre 9 a 12 años y representan el 15,79%.



**Figura 5.** Años de servicio de docentes nombrados de la universidad.

Asimismo, el rango de edad de los docentes encuestados fue de 41 a 50 años y representó un porcentaje de 49,47% (Figura 6).



**Figura 6.** Edad de los docentes nombrados de la universidad.

### 3.1 Determinación de las dimensiones e indicadores del clima organizacional

El clima organizacional se estructuró en seis dimensiones y en cada dimensión se presenta los resultados según el cuestionario aplicado a los docentes nombrados de la universidad.

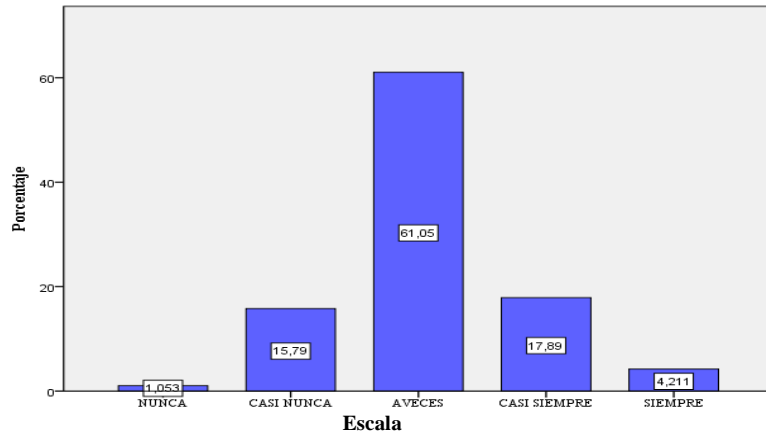
#### Dimensión 1: Estructura organizacional

La estructura organizacional depende en gran medida de la delegación de funciones a cada docente. Con respecto a que si se practica la delegación de funciones en la institución la respuesta predominante fue a veces con un porcentaje de 61,05% y el 1,05% expresa que nunca se práctica (Tabla 4 y Figura 7).

**Tabla 4.** Delegación de funciones.

Categoría	Frecuencia		
	Absoluta fi	Relativa hi	% pi
A veces	58	0,61	61,05
Casi nunca	15	0,16	15,79
Casi siempre	17	0,18	17,89
Nunca	1	0,01	1,05
Siempre	4	0,04	4,21
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>



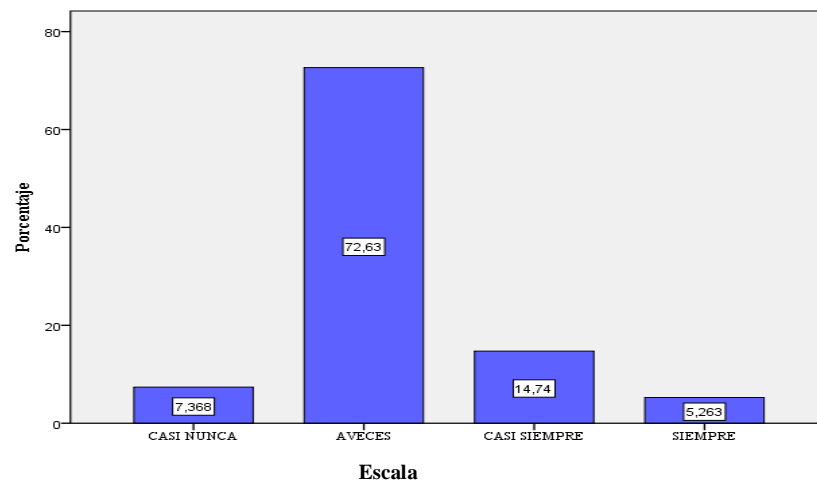


**Figura 7.** Practica la delegación de funciones en la institución.

Con respecto a la cantidad de unidades orgánicas de la institución que influye en la estructura organizacional, el 72,63% de profesores encuestados respondió que a veces la diversidad de unidades orgánicas de la institución la hace compleja en el desempeño laboral (Tabla 5 y Figura 8).

**Tabla 5.** Influencia de las unidades orgánicas en la estructura organizacional.

Categoría	Frecuencia		
	Absoluta fi	Relativa hi	% pi
Caso nunca	69	0,73	72,63
Casi siempre	8	0,08	8,42
Nunca	13	0,14	13,68
Siempre	5	0,05	5,26
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>



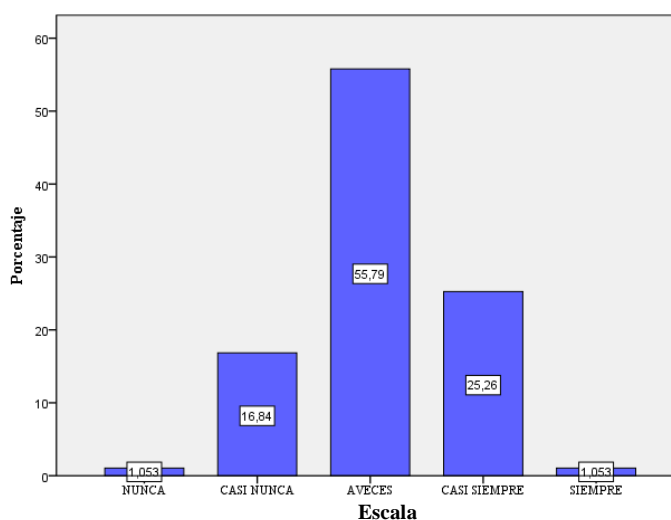
**Figura 8.** Escala de influencia de las unidades orgánicas de la institución.

Otro punto importante es el estilo de dirección de la universidad, según la encuesta aplicada el 55,79% de los docentes expresa que solo a veces está

conforme con el estilo de dirección en la institución y solo el 1,053% está conforme con el estilo de dirección que realiza la universidad (Tabla 6 y Figura 9).

**Tabla 6.** Estilo de dirección en la institución.

Escala	Frecuencia		
	Absoluta fi	Relativa hi	% pi
A veces	53	0,56	55,79
Casi nunca	16	0,17	16,84
Casi siempre	24	0,25	25,26
Nunca	1	0,01	1,05
Siempre	1	0,01	1,05
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>

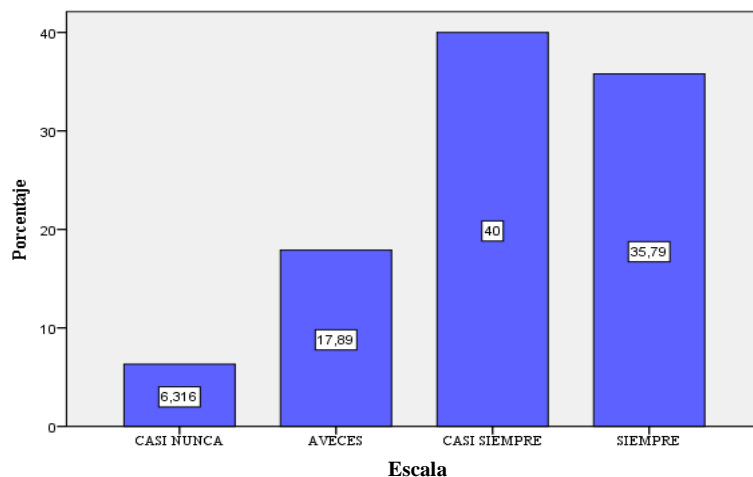


**Figura 9.** Escala de conformidad del estilo de dirección de la universidad.

El 40% de los docentes encuestados considera que casi siempre en la institución los trabajadores desarrollan tareas del puesto de trabajo descritas en el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el 35,79% considera que siempre. Por otro lado, un porcentaje menor del 6,316% expresa que casi nunca los trabajadores desarrollan tareas del puesto de trabajo descritas para cada uno en el MOF como se muestran en la Tabla 7 y Figura 10.

**Tabla 7.** Desarrollo de actividades según el MOF.

Escala	Frecuencia		
	Absoluta fi	Relativa hi	% pi
A veces	17	0,18	17,89
Casi nunca	6	0,06	6,32
Casi siempre	38	0,40	40
Siempre	34	0,36	35,79
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>



**Figura 10.** Desarrollo de tareas del puesto de trabajo descritas en el MOF.

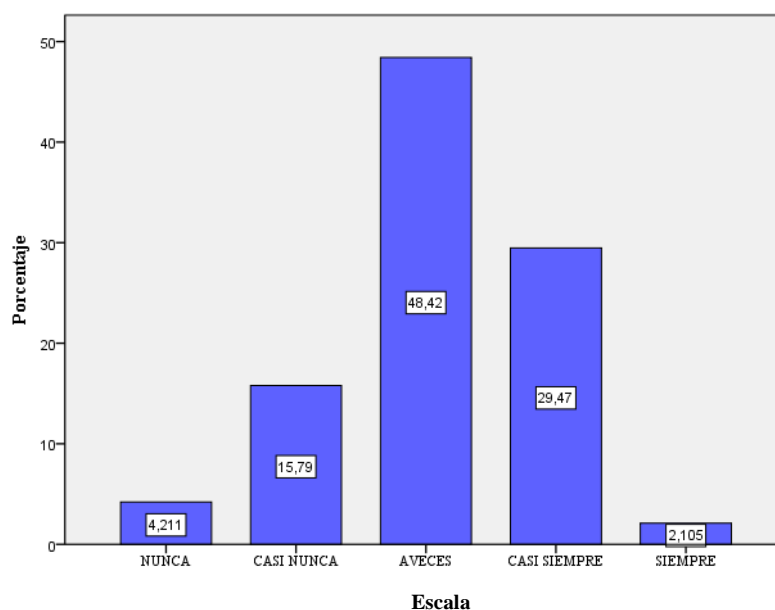
### **Dimensión 2: Desarrollo de procesos (niveles del clima organizacional)**

El aumento progresivo de la calidad, la competitividad y la productividad está relacionado con la mejora continua de los procesos estructurados donde participan los trabajadores docentes de una institución.

En la Tabla 8 y Figura 11, se muestra los resultados donde el 47,37% de los docentes encuestados consideran que a veces las sugerencias y/o quejas es parte de la comunicación en la institución.

**Tabla 8.** Sugerencias y/o quejas es parte de la comunicación en la institución.

Escala	Frecuencia		
	Absoluta fi	Relativa hi	% pi
A veces	45	0,48	48,42
Casi nunca	15	0,15	15,79
Casi siempre	29	0,29	29,47
Nunca	4	0,04	4,22
Siempre	2	0,02	2,10
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>



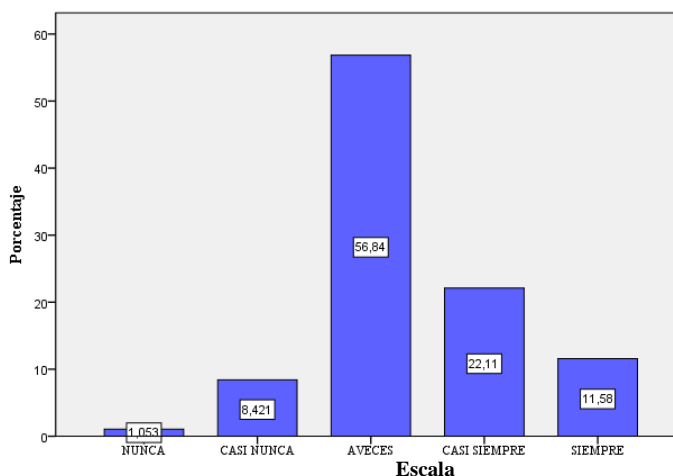
**Figura 11.** Escala de sugerencias y/o quejas en la institución.

Otro punto importante para cualquier institución es tener personas líderes que puedan guiar los procesos y actividades en favor de brindar una mejor calidad de servicios. En la Tabla 9, se muestra la escala de clasificación de la cantidad de líderes con la que cuenta la institución.

**Tabla 9.** Líderes capaces de manejar un ambiente de trabajo positivo.

Escala	Frecuencia		
	Absoluta $f_i$	Relativa $h_i$	% $p_i$
Nunca	1	0,01	1,05
Casi nunca	8	0,08	8,42
A veces	54	0,57	56,84
Casi siempre	21	0,22	22,11
Siempre	11	0,12	11,58
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>

En la Figura 12, se presenta los resultados, donde el 56,84% de docentes encuestados consideran que a veces la institución si cuenta con líderes capaces de manejar un ambiente de trabajo positivo y un 1,05 % expresan que no existen líderes.

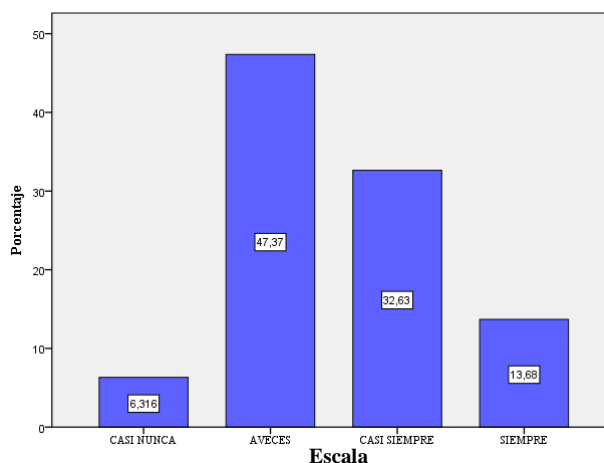


**Figura 12.** Escala de líderes capaces de manejar un ambiente de trabajo positivo.

El 47,37% de los docentes encuestados consideran que a veces las decisiones de los directivos afectan el ambiente de trabajo. El 13,68% consideran que siempre afectan el ambiente de trabajo.

**Tabla 10.** Toma de decisiones de los directivos.

Escala	Frecuencia		
	Absoluta fi	Relativa hi	% pi
Nunca	0	0,00	-
Casi nunca	6	0,06	6,32
A veces	45	0,47	47,37
Casi siempre	31	0,33	32,63
Siempre	13	0,14	13,68
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>

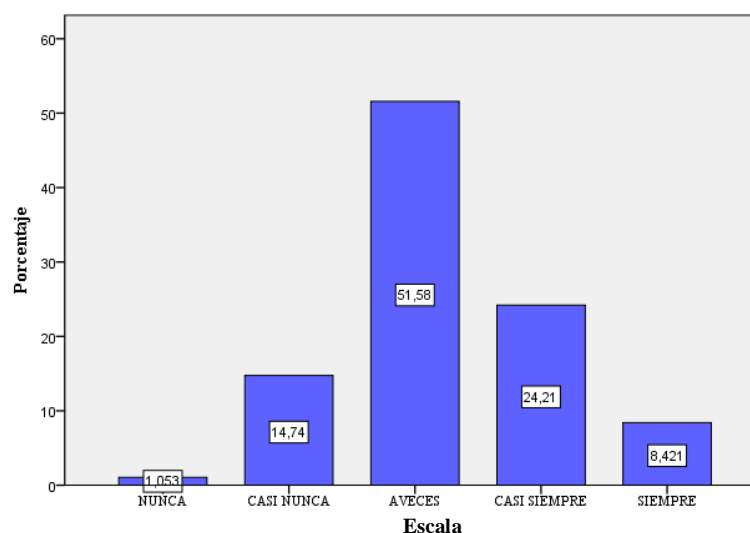


**Figura 13.** Escala de toma de decisiones de los directivos.

En la Tabla 11 y Figura 14, se muestra los resultados de los docentes encuestados, donde el 51,58% consideran que solo a veces los trabajadores se comunican a través de canales de comunicación adecuados y solo el 8,421% consideran que siempre lo hacen.

**Tabla 11.** Comunicación por parte de los trabajadores.

Escala	Frecuencia		
	Absoluta fi	Relativa hi	% pi
Nunca	1	0,01	1,05
Casi nunca	14	0,15	14,74
A veces	49	0,52	51,58
Casi siempre	23	0,24	24,21
Siempre	8	0,08	8,42
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>

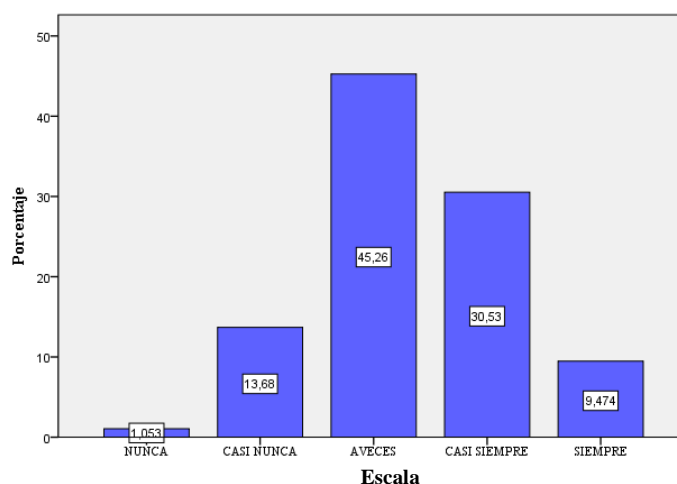


**Figura 14.** Escala de los canales de comunicación adecuados.

El 45,26% de los docentes encuestados consideran que a veces la institución cuenta con líderes capaces de enfrentar los retos y lograr resultados favorables. El 9,47% consideran que siempre se cuenta con estos líderes (Tabla 12 y Figura 15).

**Tabla 12.** Existencia de líderes con capacidad de enfrentar retos.

Escala	Frecuencia		
	Absoluta fi	Relativa hi	% pi
Nunca	1	0,01	1,05
Casi nunca	13	0,14	13,68
A veces	43	0,45	45,26
Casi siempre	29	0,31	30,53
Siempre	9	0,09	9,47
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>

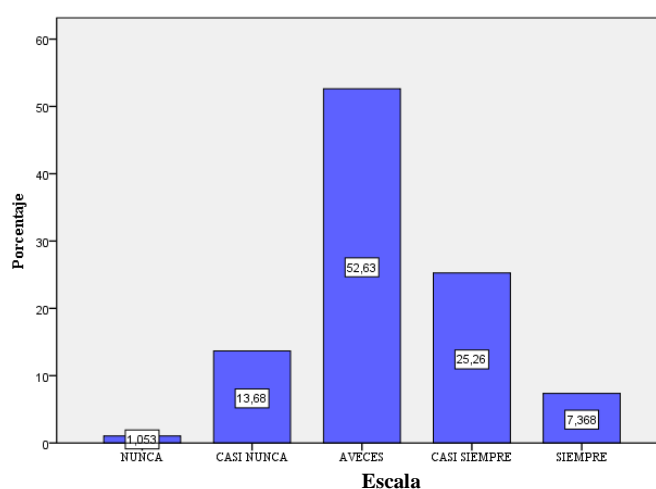


**Figura 15.** Existencia de líderes capaces de enfrentar.

La toma de decisiones oportunas cuando existe un problema es muy importante. En la Tabla 13 y Figura 16 se presentan los resultados, donde el 52,63% de los docentes encuestados considera que solo a veces se toman decisiones oportunas cuando existe un problema en la institución. Solo un 7,368% considera que siempre se toman decisiones oportunas.

**Tabla 13.** Escala de toma de decisiones frente a un problema.

Escala	Frecuencia		
	Absoluta $f_i$	Relativa $h_i$	% $p_i$
Nunca	1	0,01	1,05
Casi nunca	13	0,14	13,68
A veces	50	0,53	52,63
Casi siempre	24	0,25	25,28
Siempre	7	0,07	7,36
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>



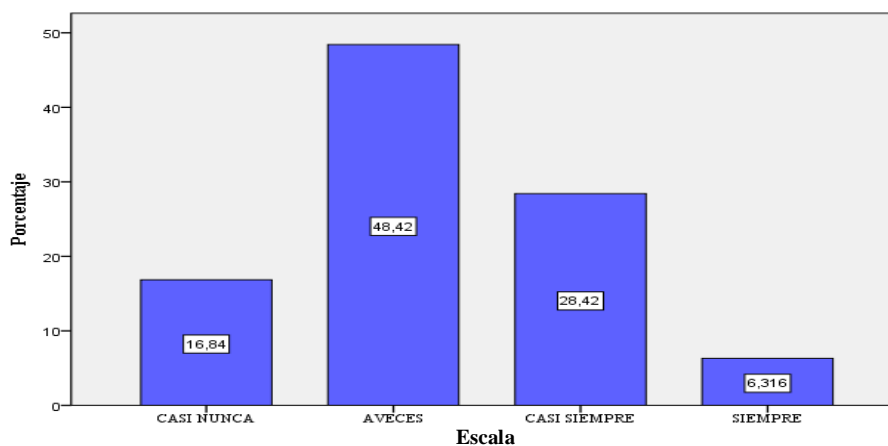
**Figura 16.** Escala de toma de decisiones oportunas ante problemas.

### Dimensión 3: Ética y conducta individual

El 48,42% de los docentes encuestados consideran que solo a veces se practican los valores en cada unidad orgánica de la institución. Solo el 6,316% creen que siempre se practican los valores (Tabla 17 y Figura 14).

**Tabla 14.** Escala de práctica de valores en la institución.

Escala	Frecuencia		
	Absoluta fi	Relativa hi	% pi
Nunca	0	0,00	-
Casi nunca	16	0,17	16,80
A veces	46	0,48	48,40
Casi siempre	27	0,28	28,40
Siempre	6	0,06	6,32
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>1,00</b>	<b>99,92</b>



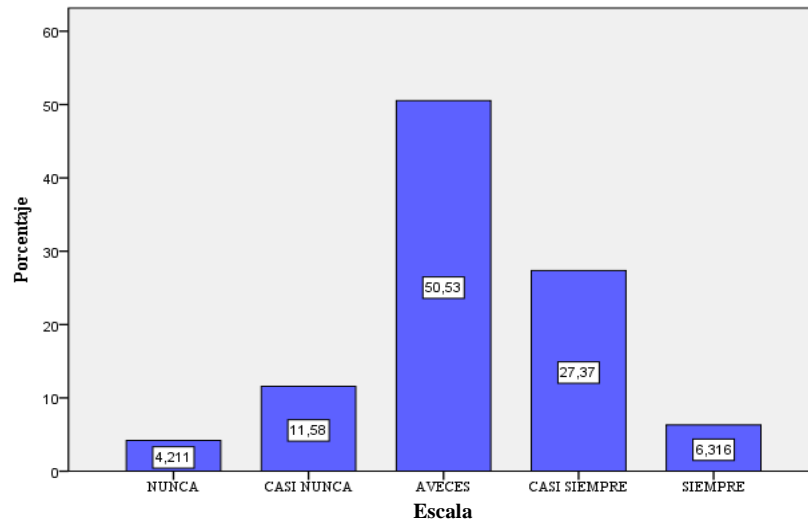
**Figura 17.** Escala de práctica de valores de la institución.

El 50,53% de los docentes encuestados consideran que solo a veces la institución desarrolla acciones para la mejora de las normas de los trabajadores. Solo el 6,316% consideran que siempre se desarrollan acciones para la mejora de las normas de los trabajadores (Tabla 15 y Figura 18).

**Tabla 15.** Escala de desarrollo de normas para los trabajadores.

Escala	Frecuencia		
	Absoluta fi	Relativa hi	% pi
Nunca	4	0,04	4,21
Casi nunca	11	0,12	11,58
A veces	48	0,51	50,53
Casi siempre	26	0,27	27,37
Siempre	6	0,06	6,31
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>





**Figura 18.** Desarrollo de acciones para mejorar las normas de los trabajadores.

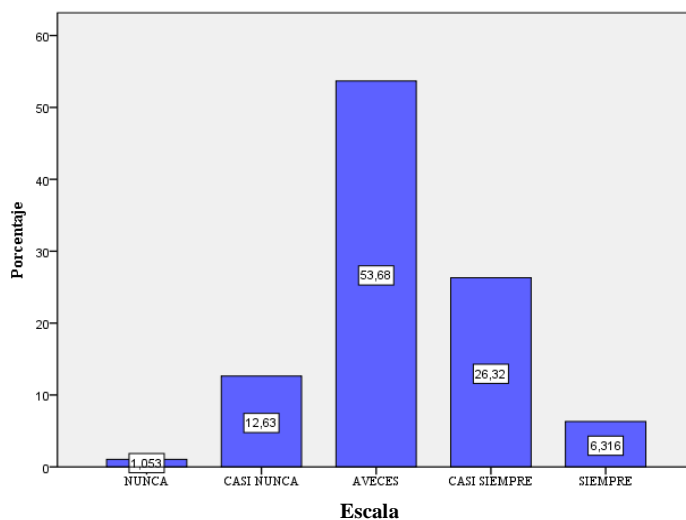
#### **Dimensión 4: Liderazgo y dirección**

La dirección empresarial e institucional es la actividad destinada al liderazgo, la conducción y el control de los esfuerzos de un grupo de individuos, que forman la institución, hacia determinados objetivos y alcanzar los resultados esperados.

En la Tabla 16 y Figura 19, el 53,68% de los docentes encuestados cree que a veces la institución persigue ideales en conjunto. Solo un 6,316% piensan que la institución siempre persigue ideales en conjunto.

**Tabla 16.** Escala adquisiciones de ideales en conjunto.

Escala	Frecuencia		
	Absoluta fi	Relativa hi	% pi
Nunca	1	0,01	1,05
Casi nunca	12	0,13	12,63
A veces	51	0,54	53,68
Casi siempre	25	0,26	26,32
Siempre	6	0,06	6,32
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>

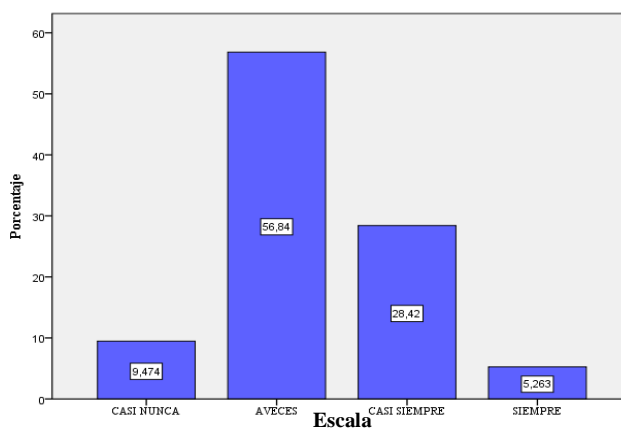


**Figura 19.** Escala de la adquisiciones de ideales en conjunto.

El 56,84% de los encuestados considera que a veces se respeta y se asume las decisiones de los directivos de la institución. Solo el 5,263% considera que siempre se respeta y asume lo que ordenan los directivos (Tabla 17 y Figura 20).

**Tabla 17.** Escala de aceptación de las decisiones de los directivos.

Escala	Frecuencia		
	Absoluta fi	Relativa hi	% pi
Nunca	0	0,00	-
Casi nunca	9	0,09	9,47
A veces	54	0,57	56,84
Casi siempre	27	0,28	28,42
Siempre	5	0,05	5,26
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>



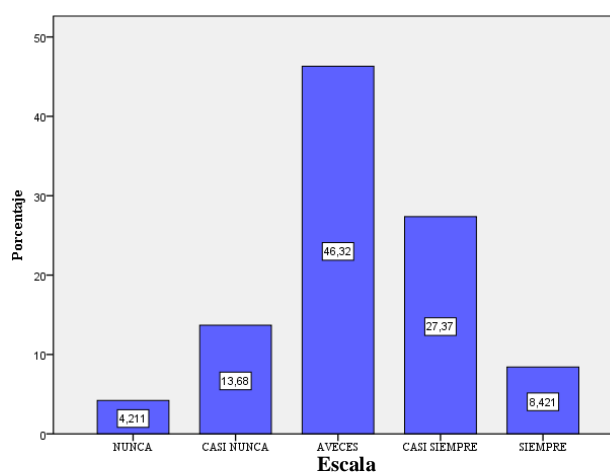
**Figura 20.** Escala de aceptación y ejecución de las decisiones de los directivos.

### Dimensión 5: Motivación

Motivar al trabajador es muy importante para el desarrollo de sus actividades. En la Tabla 18 y Figura 21 se presenta los resultados sobre el nivel de satisfacción referente a la premiación de los trabajadores por parte de la institución. El 46,32% de los encuestados considera que solo a veces se premia a los trabajadores, el 8,41% considera que siempre lo hacen y solo 4,21% expresan que nunca la institución realiza premiación por su buen desempeño.

**Tabla 18.** Escala de premiación a los trabajadores.

Escala	Frecuencia		
	Absoluta $f_i$	Relativa $h_i$	% $p_i$
Nunca	4	0,04	4,21
Casi nunca	13	0,14	13,68
A veces	44	0,46	46,32
Casi siempre	26	0,27	27,37
Siempre	8	0,08	8,42
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>

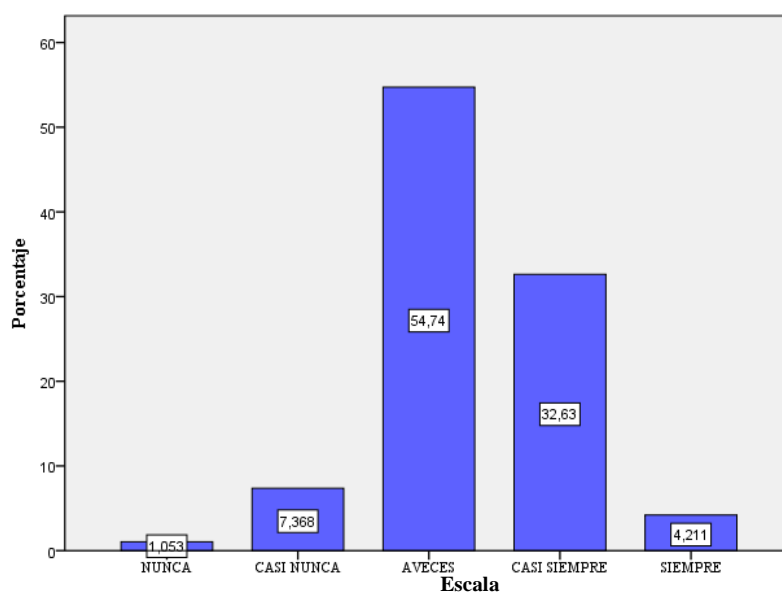


**Figura 21.** Escala de los niveles premiación de las cosas buenas de los trabajadores.

El 54,74% de los docentes encuestados considera que a veces la productividad en la institución es parte del desarrollo de la misma. Asimismo, el 1,05% considera que la productividad nos es parte del desarrollo (Tabla 19 y Figura 22).

**Tabla 19.** Escala de productividad en la institución.

Escala	Frecuencia		
	Absoluta fi	Relativa hi	% pi
Nunca	1	0,01	1,05
Casi nunca	7	0,07	7,37
A veces	52	0,55	54,74
Casi siempre	31	0,33	32,63
Siempre	4	0,04	4,21
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>



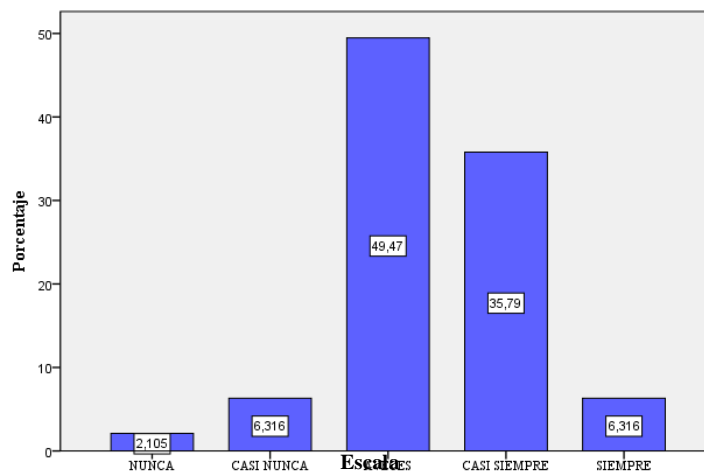
**Figura 22.** Escala de productividad en la institución que involucra el desarrollo institucional.

### Dimensión 6: Comunicación

El 49,47% de los docentes encuestados expresan que a veces se cuenta con obstáculos para exponer una idea a los superiores. El 6,316% consideran que esto siempre es así (Tabla 20 y Figura 23).

**Tabla 20.** Existencia de obstáculos al presentar una idea a los superiores.

Escala	Frecuencia		
	Absoluta fi	Relativa hi	% pi
Nunca	2	0,02	2,11
Casi nunca	6	0,06	6,32
A veces	47	0,49	49,47
Casi siempre	34	0,36	35,79
Siempre	6	0,06	6,32
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>

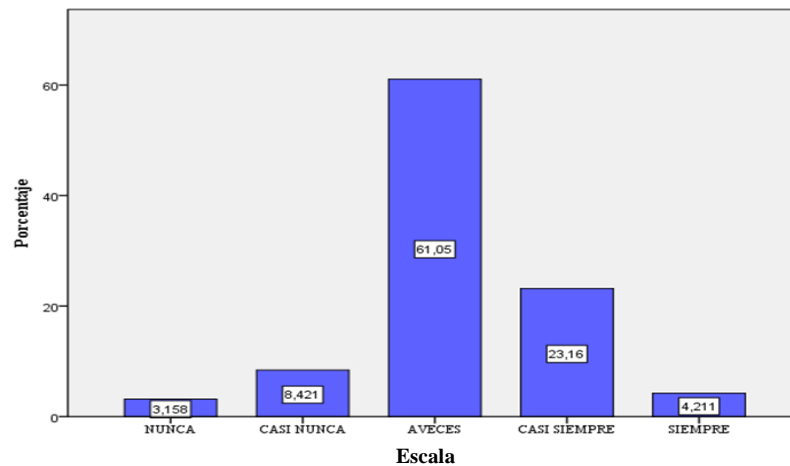


**Figura 23.** Escalas de existencia de obstáculos al momento de presentar una idea a los superiores.

El 61,05% de los docentes encuestados piensan que a veces se práctica intercambio de opiniones y datos en la institución. El 4,2% consideran que siempre se persiguen los objetivos institucionales como se reporta en la Tabla 20 y Figura 24.

**Tabla 21.** Escala de intercambio de opiniones en la institución.

Escala	Frecuencia		
	Absoluta fi	Relativa hi	% pi
Nunca	3	0,03	3,16
Casi nunca	8	0,08	8,42
A veces	58	0,61	61,05
Casi siempre	22	0,23	23,16
Siempre	4	0,04	4,21
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>



**Figura 24.** Escala de intercambio de opiniones y datos en la institución.

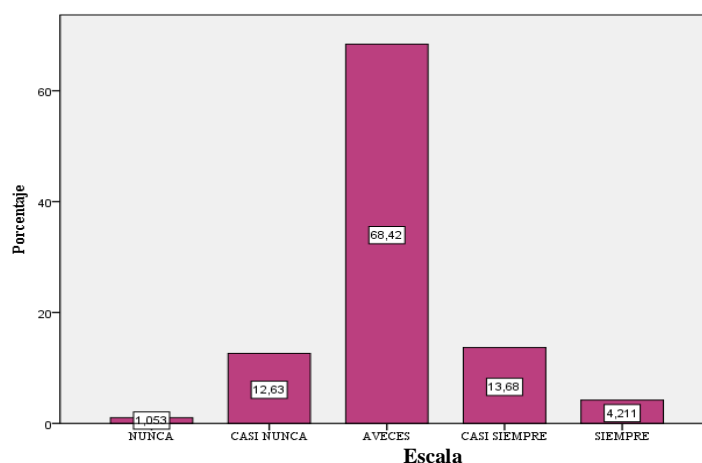
### 3.2 Determinación de las dimensiones e indicadores del desempeño laboral

#### Dimensión 1: Cumplimiento de funciones

El 68,42% de los docentes encuestados piensan que a veces se alcanzan los objetivos institucionales en la organización. El 4,211% consideran que siempre se persiguen los objetivos institucionales (Figura 25 y Tabla 22).

**Tabla 22.** Escala de prioridad del cumplimiento de objetivos institucionales.

Escala	Frecuencia		
	Absoluta fi	Relativa hi	% pi
Nunca	1	0,01	1,05
Casi nunca	12	0,13	12,63
A veces	65	0,68	68,42
Casi siempre	13	0,14	13,68
Siempre	4	0,04	4,22
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>

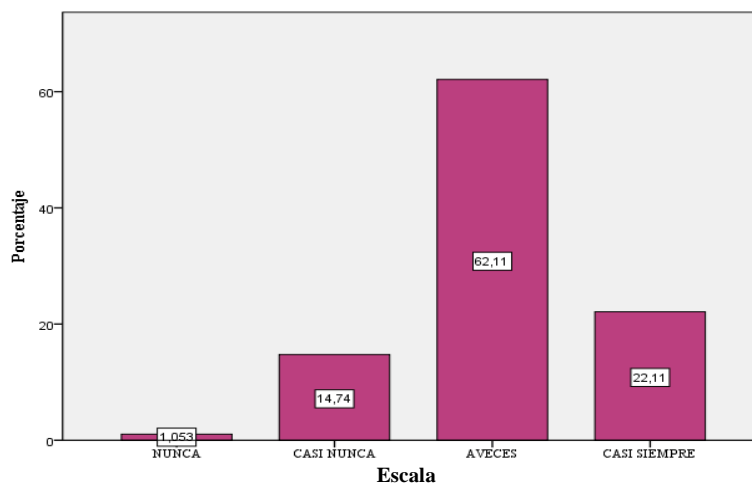


**Figura 25.** Escala cumplimiento de los objetivos instituciones por parte de la organización.

El 62,11% de los docentes encuestados expresan que a veces se desarrollan iniciativas nuevas en la institución. El 22,11% expresan que esto siempre es así (Tabla 23 y Figura 26).

**Tabla 23.** Escala de desarrollo de iniciativas personales.

Escala	Frecuencia		
	Absoluta fi	Relativa hi	% pi
Nunca	1	0,01	1,04
Casi nunca	14	0,15	14,74
A veces	59	0,62	62,11
Casi siempre	21	0,22	22,11
Siempre	0	0,00	-
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>

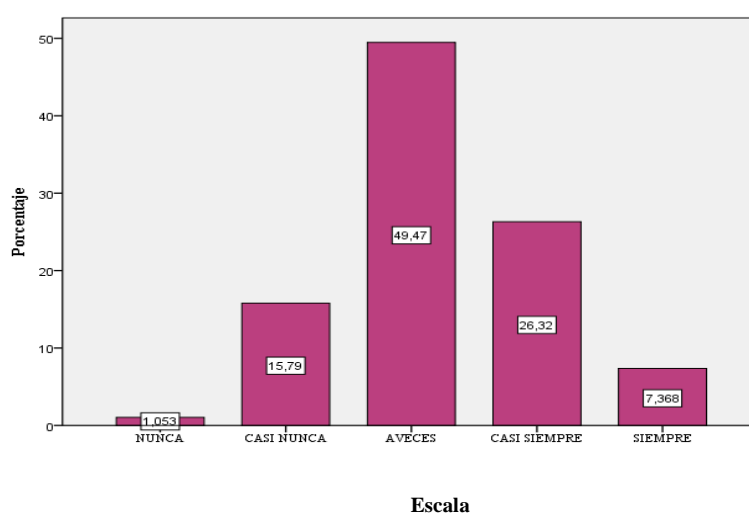


**Figura 26.** Escala de desarrollo de nuevas iniciativas en la institución.

El 49,47% de los docentes encuestados manifestaron que a veces se dan las condiciones en la oficina para cumplir las funciones. Solo el 7,37% consideran que siempre se dan las condiciones en la oficina para cumplir las funciones (Tabla 24 y Figura 27).

**Tabla 24.** Escala de las condiciones de trabajo en la oficina.

Escala	Frecuencia		
	Absoluta fi	Relativa hi	% pi
Nunca	1	0,01	1,05
Casi nunca	15	0,16	15,79
A veces	47	0,49	49,47
Casi siempre	25	0,26	26,32
Siempre	7	0,07	7,37
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>



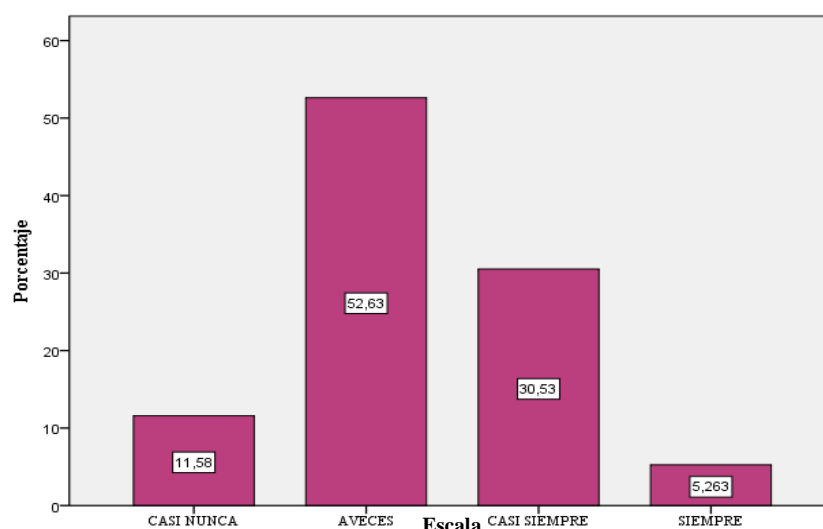
**Figura 27.** Escala de condiciones en la oficina para cumplir las actividades.



Las tareas que son propias de la institución se cumplen con prontitud, el 52,63% expresa que a veces y solo el 5,26% expresa que siempre (Tabla 25 y Figura 28).

**Tabla 25.** Escala de cumplimiento de las tareas oportunamente.

Escala	Frecuencia		
	Absoluta fi	Relativa hi	% pi
Nunca	0	0,00	-
Casi nunca	11	0,12	11,58
A veces	50	0,53	52,63
Casi siempre	29	0,31	30,53
Siempre	5	0,05	5,26
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>



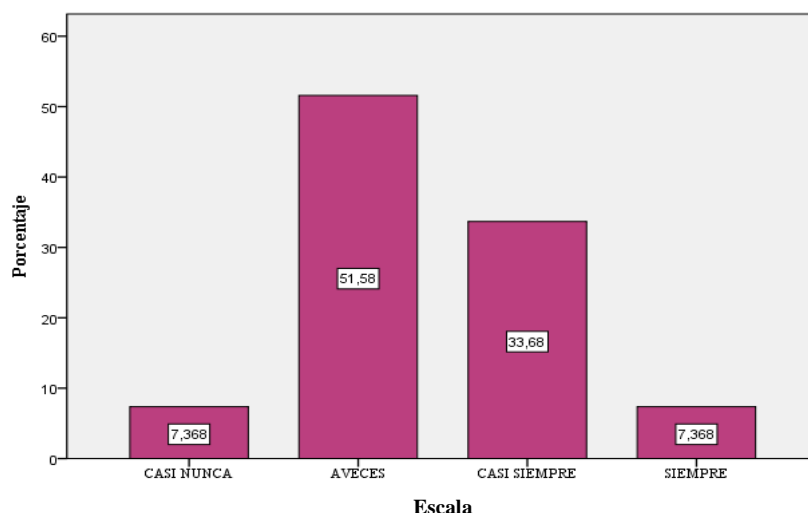
**Figura 28.** Escala de cumplimiento de tareas propias del área de trabajo.

## Dimensión 2: Resultado laboral

El 51,58% de los docentes encuestados considera que a veces la cantidad de labores técnicas se incrementan cada vez en favor de la institución. El 7,368% consideran que siempre es así (Tabla 25 y Figura 29).

**Tabla 26.** Escala de tareas técnicas a favor de la institución.

Escala	Frecuencia		
	Absoluta fi	Relativa hi	% pi
Nunca	0	0,00	-
Casi nunca	7	0,07	7,37
A veces	49	0,52	51,58
Casi siempre	32	0,34	33,68
Siempre	7	0,07	7,37
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>

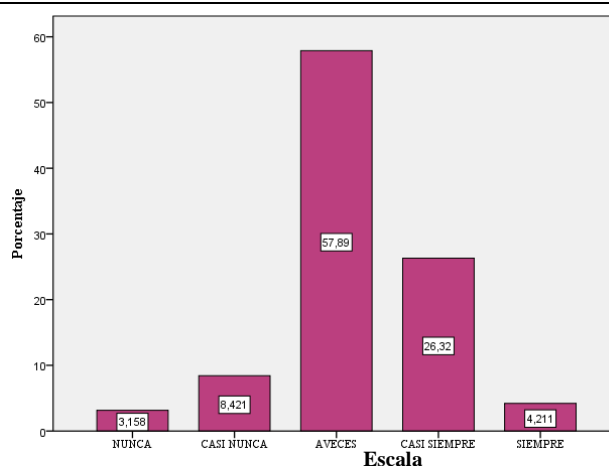


**Figura 29.** Escala de tareas técnicas a favor de la institución.

El 57,89% de los docentes encuestados manifestó que a veces realiza tareas encomendadas en equipo. Solo el 4,211% reveló que siempre realiza sus tareas encomendadas en grupo.

**Tabla 27.** Escala de cumplimiento de las tareas en equipo.

Escala	Frecuencia		
	Absoluta fi	Relativa hi	% pi
Nunca	3	0,03	3,16
Casi nunca	8	0,08	8,42
A veces	55	0,58	57,89
Casi siempre	25	0,26	26,32
Siempre	4	0,04	4,21
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>



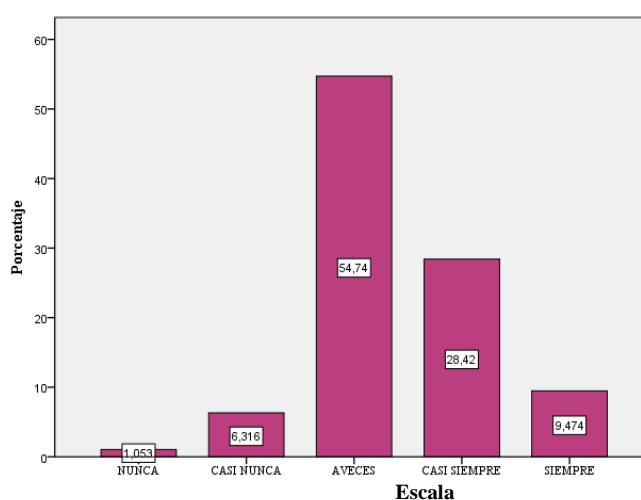
**Figura 30.** Escala de cumplimiento de las tareas en equipo.

El 54,74% de los docentes encuestados manifestó que a veces hace uso de sus capacidades, habilidades y destrezas para realizar sus tareas. El 9,474%

manifiesta que siempre hace uso de estas en la realización de sus actividades (Tabla 28 y Figura 31).

**Tabla 28.** Uso de capacidades, habilidades y destrezas en el desarrollo de tareas.

Escala	Frecuencia		
	Absoluta fi	Relativa hi	% pi
Nunca	1	0,01	1,05
Casi nunca	6	0,06	6,32
A veces	52	0,55	54,74
Casi siempre	27	0,28	28,42
Siempre	9	0,09	9,47
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>



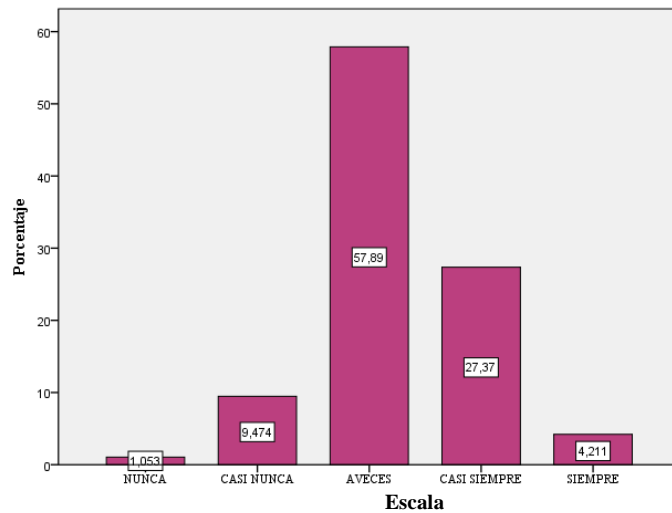
**Figura 31.** Uso de capacidades, habilidades y destrezas en el desarrollo de tareas.

### Dimensión 3: Mejora de la atención

El 57,89% de los docentes encuestados cree que a veces la atención de los servidores a la población es buena y puntual. El 4,211% considera que siempre es así (Tabla 29 y Figura 22).

**Tabla 29.** Atención (buena y puntual) de los servidores a la población.

Escala	Frecuencia		
	Absoluta fi	Relativa hi	% pi
Nunca	1	0,01	1,05
Casi nunca	9	0,09	9,47
A veces	55	0,58	57,89
Casi siempre	26	0,27	27,37
Siempre	4	0,04	4,21
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>

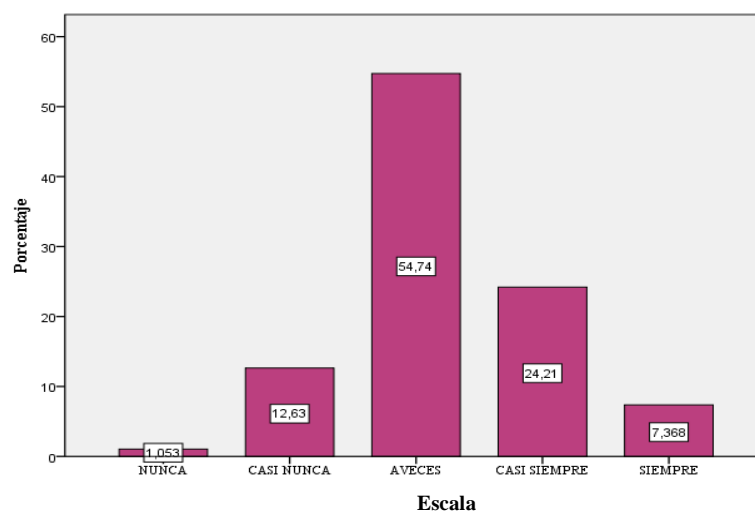


**Figura 32.** Escala de atención de los servidores a la población es buena y puntual.

El 54,74% de los docentes encuestados cree que solo a veces la institución responde positivamente a las necesidades individuales. Solo un 7,368% de los encuestados cree que la institución responde positivamente a las necesidades individuales (Tabla 30 y Figura 33).

**Tabla 30.** Respuesta positiva a las necesidades.

Escala	Frecuencia		
	Absoluta fi	Relativa hi	% pi
Nunca	1	0,01	1,05
Casi nunca	12	0,13	12,63
A veces	52	0,55	54,74
Casi siempre	23	0,24	24,21
Siempre	7	0,07	7,37
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>

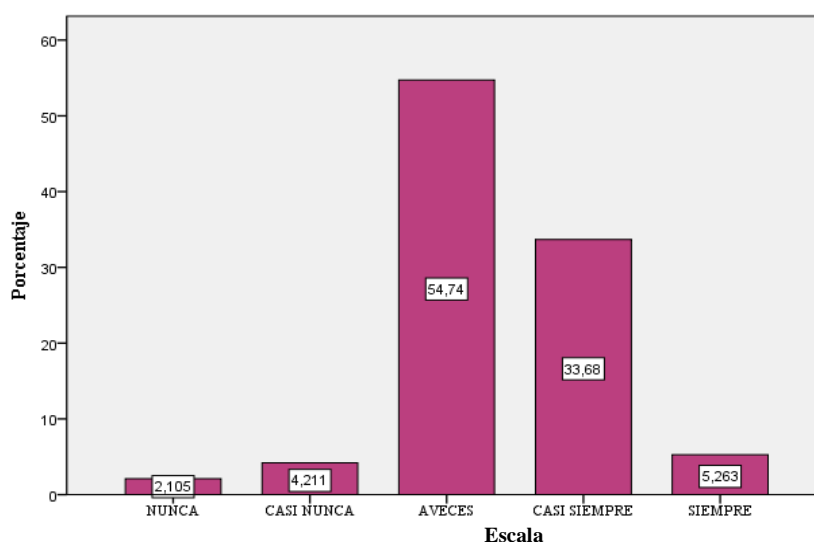


**Figura 33.** Escala de institución respuesta positiva a las necesidades individuales.

El 54,74% de los docentes encuestados expresos que a veces se desarrollan programas de capacitación para mejorar los resultados de las tareas encargadas. El 5,27% expresó que siempre se desarrollan programas de capacitación.

**Tabla 31.** Desarrollo de programas de capacitación.

Escala	Frecuencia		
	Absoluta $f_i$	Relativa $h_i$	% $p_i$
Nunca	2	0,02	2,11
Casi nunca	4	0,04	4,21
A veces	52	0,55	54,74
Casi siempre	32	0,34	33,68
Siempre	5	0,05	5,26
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>



**Figura 34.** Desarrollo de programas de capacitación para mejorar los resultados de las tareas encargadas.

### 3.3 Propuestas para un buen desarrollo de clima organizacional y satisfacción laboral

#### 3.3.1 Clima organización

##### Dimensión 1: Estructura organizacional

- En esta dimensión se debe reforzar la delegación de funciones para que los docentes puedan sentirse parte de la institución y poder apoyar en los objetivos institucionales.
- Realizar un seguimiento de los puestos según el manual organizacional y funciones (MOF) de la institución.

### **Dimensión 2: Desarrollo de procesos**

- La institución debe fortalecer el recurso humano, brindando constantes capacitaciones e intercambio de docentes con otras universidades.

### **Dimensión 3: Ética conductual individual**

- Motivar a los docentes a interactuar y construir lazos de mejor comunicación con otros profesionales para poder apoyar a los desafíos de la universidad.
- Realizar actividades de compartir en la institución para que puedan formarse relaciones amicales y así poder conocerse y poder discutir diferentes temas, que ellos puedan interactuar y fortalecer los valores de la institución.

### **Dimensión 4: Liderazgo y dirección**

- Fortalecer las relaciones laborales con líderes capaces de guiar hacia los objetivos y metas de la institución.

### **Dimensión 5: Motivación**

- En la institución hace falta motivar al personal docente, para incrementar los resultados en la transferencia de conocimiento, tecnología e investigación.

### **Dimensión 6: Comunicación**

- En la institución se debe fortalecer la comunicación entre jefes y docentes, esto ayudará a tomar mejores decisiones y obtener excelentes resultados.

### **3.3.2 Desempeño laboral**

#### **Dimensión 1: Cumplimiento de funciones**

- Los directivos de las facultades deben estar comprometidos en el desarrollo de funciones asignadas por parte de la alta dirección institucional.

#### **Dimensión 2: Resultado laboral**

- La institución debe involucrar más a los docentes en la toma de decisiones para mejorar los resultados laborales y esto resalte en la calidad de enseñanza que reciben los estudiantes.

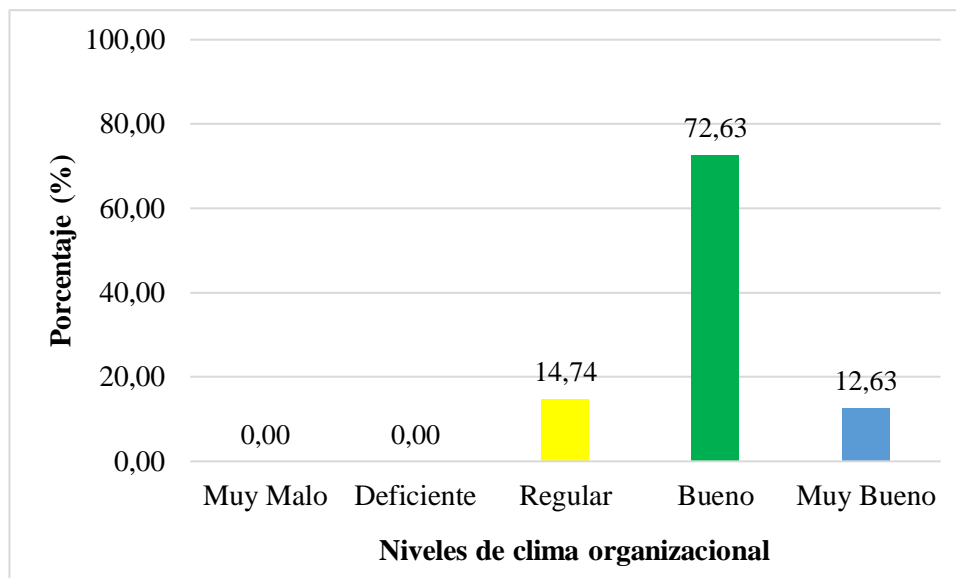
#### **Dimensión 3: Mejora de la atención**

- La institución debe capacitar constantemente a su personal administrativo y plana docente para que conozcan como son los trámites documentarios, así como la atención a los usuarios.

### **3.4 Análisis de datos**

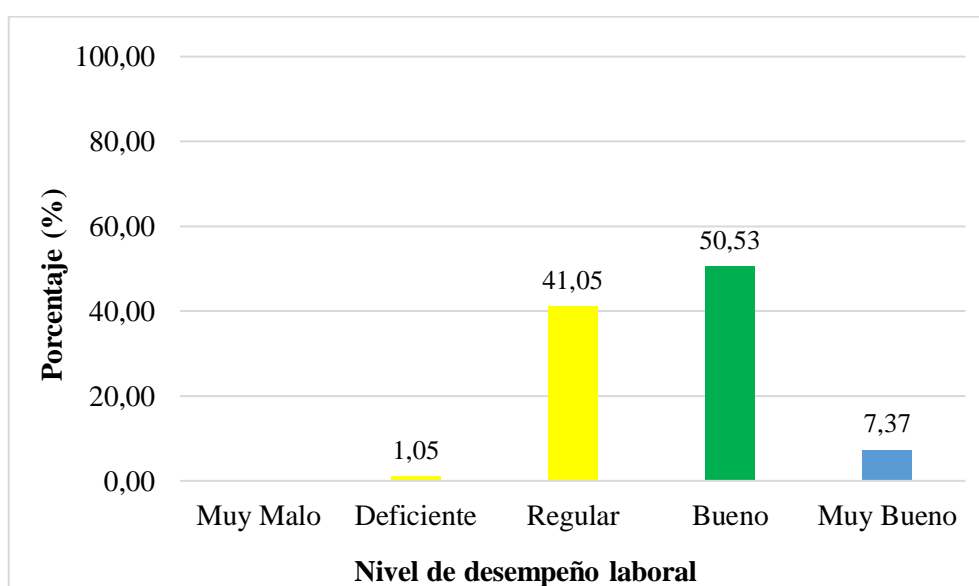
Se realizó la correlación de Spearman al 5% de significación para comprobar la relación existente entre las diferentes dimensiones del clima organizacional y el desempeño laboral. La correlación resultó positiva, es decir, mientras mejores sean las condiciones del clima organizacional en sus diferentes dimensiones mejor será el desempeño de los trabajadores de la organización. Por lo que, las mejoras que se implementen a favor del clima organizacional repercutirá positivamente en el desempeño de los trabajadores y por ende se incrementarán los beneficios para la organización.

Como se puede visualizar en la Figura 35, de los 95 docentes encuestados, 12 de ellos obtuvieron puntuaciones que oscilaron entre 81 a 100 puntos, siendo estos el 12,63% del total, o sea tienen un nivel de clima organizacional muy bueno; luego, 69 obtuvieron puntuaciones que oscilaron entre 61 a 80 puntos que es el 72,63% quienes tienen un nivel bueno; asimismo, 14 obtuvieron puntuaciones que oscilaron entre 41 a 60 puntos que es el 14,74%, es decir tienen un nivel regular; y, finalmente no se reportó niveles clima organizacional deficientes o muy malos.



**Figura 35.** Niveles de clima organizacional.

Como se puede visualizar en la Figura 36, en los niveles de desempeño laboral, de los 95 docentes encuestados, 12 de ellos obtuvieron puntuaciones que oscilaron entre 81 a 100 puntos, siendo estos el 7,37 % del total, o sea tienen un muy buen desempeño laboral; luego, 48 obtuvieron puntuaciones que oscilaron entre 61 a 80 puntos que es el 50,53% quienes tienen una percepción buena; asimismo, 39 obtuvieron puntuaciones que oscilaron entre 41 a 60 puntos que es el 41,05%, es decir tienen regular satisfacción; y, finalmente 1 docente que es el 1,05% tuvo un deficiente desempeño laboral, puntuación que oscila de 20 a 40.



**Figura 36.** Niveles de desempeño laboral.



#### IV. DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación demuestran que existe una relación entre el clima organizacional y el nivel de desempeño laboral de los docentes nombrados de la universidad, que es percibido por el docente y los estudiantes. Es importante considerar que la clave para el desarrollo de las organizaciones e instituciones está en tener en cuenta la creatividad, motivación y el compromiso de las personas que participan en ella (Gilart & Falcón, 2012).

En la actualidad, las instituciones educativas deben preocuparse por mantener un clima organizacional agradable, que no afecte a las actividades laborales de los colaboradores. Cubillos *et al.* (2014) consideran que es importante contar con una infraestructura agradable y una remuneración acorde a las funciones y responsabilidades asignadas. Por otro lado, realizar el diagnóstico del clima organizacional es algo imprescindible para las instituciones, debido al desafío que se tiene para lograr ventajas competitivas, eficaces y eficientes para la sociedad en general (Camacho & Montero, 2010).

Asimismo, el diagnóstico organizacional se constituye en un proceso descriptivo y explicativo que sus miembros hacen de la organización a nivel funcional y estructural, contribuye como punto de partida para generar cambios en la organización y determinando su desarrollo (Enciso & Villamizar, 2015). Se debe realizar un diagnóstico de las variables partiendo del individuo (docente), luego al equipo de trabajo y a partir de ello evaluar el clima organizacional, lo cual le permitirá a la institución mejorar los procesos, organizaciones y la cultura de los trabajadores como se muestra en la Figura 37.



**Figura 37.** Variables de diagnóstico y desarrollo organizacional.

Fuente: Enciso & Villamizar (2015).

Los niveles de desempeño laboral en la UNTRM se en cuenta en un rango de regular bueno, lo cual indica que los docentes están comprometidos con sus actividades y con la institución. Sin embargo, existen algunos docentes que su desempeño es malo, lo cual debe ser motivado para que se pueda mejorar. Arias & Arias (2014) consideran que a través de rotaciones internas, promoción de una visión integral del trabajo y el empoderamiento, entre otras medidas ayudan al enriquecimiento y el buen desempeño del trabajador. Asimismo, Flores *et al.* (2018) consideran que la calidad del ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, se debe básicamente al trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso con los proveedores y alumnos.

Por otro lado, el liderazgo es muy importante para el desempeño laboral el profesional encargado de liderar un equipo de trabajo debe contar con ciertas actitudes y aptitudes con la práctica de valores de respeto, responsabilidad, exigencia que conllevaría presuntivamente a la excelencia(Flores *et al.*, 2018). Además, el líder (director o jefe) deberá contar con ánimo de emprendedor y conciliador para que logre demostrar la importancia que merecen las situaciones particulares planteadas cuando ocurran ciertos eventos inesperados (Corrales & Sosa, 2003).

Hoy en día, existe un consenso entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, ya que son variables fundamentales dentro de la gestión de las organizaciones (Rodríguez *et al.*, 2011). Si bien la relación existente entre clima y satisfacción laboral de los docentes de la universidad depende una de la otra, existen estudios similares que corroboran estos resultados (Granados *et al.*, 2011; Arias & Arias, 2014; Torres & Zegarra, 2014).

## V. CONCLUSIONES

- Existe evidente relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, siempre que sea mejor las condiciones del clima organizacional en sus diferentes dimensiones, mejor será el desempeño laboral de los trabajadores en la organización
- En las seis dimensiones para mejorar el Clima Organizacional, se debe dar prioridad a la estructura organizacional, desarrollo de procesos, motivación y la comunicación, así mismo para los indicadores: prioridad 1 a la delegación de funciones en la institución, prioridad 2 a la toma de decisiones, prioridad 3 practica e intercambio de opiniones, para mejorar el Clima Organizacional de los docentes nombrados de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.
- Los niveles del clima organizacional y desempeño laboral de los docentes nombrados de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, se encuentra en los rangos de bueno a regular.

## VI. RECOMENDACIONES

- Se recomienda tener en cuenta un estudio similar a su tema de investigación para poder tener una base a los resultados ya encontrados del cual puedan evaluar otros posibles factores, dimensiones o indicadores complementarios que también pudieran influir o correlacionados con las variables: clima organizacional y el desempeño laboral y así poder mejorar estas variables y tomar decisiones.
- Se recomienda tener en cuenta un recurso tan primordial para la institución su personal docente que ellos son los que velan por la educación de sus alumnos el que ellos se sientan a gusto en su ambiente de trabajo conlleva a que el alumno pueda tener los conocimientos claves para pueda desarrollarse mejor en un trabajo a futuro.
- Se recomienda hacer estudios periódicos sobre clima organizacional y desempeño laboral para que la institución pueda anticipar problemas a futuro y que el rendimiento educativo sea mejor y esto resalta en que alumno empiece a desarrollar mejor y empiecen hacer proyectos de investigación así mismo la institución también tenga reconocimientos por ello.
- Es por ello que la institución tiene una ardua labor: identificar las áreas a mejorar, detectar las principales causas del problema, formular el objetivo, seleccionar las acciones de mejora, realizar una planificación, dificultad de la implantación, plazo de implantación, impacto en la organización y seguimiento del plan de mejoras, así también coordinar continuamente con los docentes, autoridades de otras facultades, autoridades de rectorado y vicerrectorados, servicios administrativos, trabajadores administrativos.
- Se recomienda tomar esta investigación como referencia, teniendo en cuenta los resultados de las variables del clima organizacional, ya que se encontró un clima organizacional de nivel moderado y tomar en cuenta el orden de priorización de las 6 dimensiones y los 18 indicadores evaluados en el clima organizacional.
- Se recomienda tener en cuenta el compromiso y vocación de la docencia, compromiso con la institución y los estudiantes, responsabilidad, trabajo en

equipo entre docentes, administrativos y estudiantes, capacitaciones, talleres, pasantías, proyección social en la comunidad y servicio social, aplicar y utilizar metodologías en el proceso enseñanza y aprendizaje del estudiante e investigación constante, ya que todos estos factores directos e indirectos también influyen a mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes nombrados.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alniaçık, Ü., Alniaçık, E., Akçin, K., & Erat, S. (2012). Relationships between career motivation, affective commitment and job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 355-362.
- Alva, R. (2017). *Evaluación del desempeño laboral de los trabajadores administrativos bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo 276 de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, 2017*. Tesis de pregrado Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Chachapoyas, Perú.
- Arias, W. L., & Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & trabajo*, 16(51), 185-191.
- Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., & Sdrolas, L. (2015). Organizational culture and job satisfaction of Greek banking institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 314-323.
- Camacho, D. & Montero, Y. (2010). *El clima organizacional y su influencia en la calidad de servicio de las secretarías del gobierno provincial de Bolívar, año 2010*. Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador.
- Carbajal, R. A. (2019). Satisfacción laboral y rotación del personal en una entidad financiera, ciudad de Trujillo, 2017. Tesis de pregrado. Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.
- Corrales, I. C., & Sosa, J. A. D. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. *Revista venezolana de gerencia*, 8(24), 644-658.
- Cubillos, B., Velásquez, F.C. & Reyes, R. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de negocios*, 5(10), 69-73.
- Darcy, C., McCarthy, A., Hill, J., & Grady, G. (2012). Work–life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage. *European Management Journal*, 30(2), 111-120.

- Enciso, C. E. P., & Villamizar, O. L. D. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá DC. *Suma de negocios*, 5(11), 39-48.
- Faya, A., Venturo, C., Herrera, M. & Hernández, R. M. (2018). Autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad peruana. *Apuntes Universitarios*, 8(3), 43-56.
- Flores, A., Toledo, N. & Ospina, Y. (2018). Clima laboral y motivación impacto que tiene el clima laboral en la motivación que impera en los colaboradores de la planta IPS de la ciudad de Pereira–Risaralda. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, 5(2), 02-24.
- Gilart, M. A., & Falcón, R. R. (2012). Procedimiento de benchmarking para el mejoramiento continuo de la gestión integrada de capital humano. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (168).
- Granados, J. D. T., Sotter, M. C. S., & Rangel, J. G. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *Clío América*, 5(10), 204-227.
- Muñoz, J. P., López-Chau, A. & Gonzáles, M. (2018). Estudio sobre la relación entre mobbing y la satisfacción laboral en docentes de instituciones de educación superior en México. *European Scientific Journal*, 14(4), 298-314.
- Oseña, D. (2008) Metodología de la Investigación. Perú: Ed. Pirámide.
- Özütürk, G., & Hürsen, Ç. (2014). Determination of university students motivation in EFL classroom. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 7-12.
- Pelaes, O. (2010). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos. Tesis pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima - Perú.
- Pérez, N. O. & Rivera, P. L. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013. Tesis de postgrado*. Tesis pregrado, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Iquitos - Perú.

- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.
- Rodríguez, A. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N., & Cornejo, F. A. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234.
- Romero, E. M., Souto, L. & García, I. (2018). Propuesta de procedimiento de medición del clima organizacional de servidores públicos: caso Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. 1696-8352, 1-26.
- Rusu, G., & Avasilcai, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 51-58.
- Torres, E. & Zegarra, S .J. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno – 2014 Perú. *Comuni@cción*, 6(2), 5-14.
- Tsai, C. L. (2014). The organizational climate and employees' job satisfaction in the Terminal Operation Context of Kaohsiung Port. *The Asian Journal of Ship and Log*, 30(3), 373-392.
- Valenzuela, N. L., Buentello, C. P. & Barrón, V. L. (2018). Análisis de clima organizacional para establecer estrategias que mejoren la efectividad en Súper Centro Comercial el Mirador. Red Internacional de Investigadores en Competitividad, ISBN 978-607-96203-0-3, 8 (1), 155 – 169.
- Weiss, H. M. & Kelsey, M. L. (2015). Job Satisfaction. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition)*, 12, 833 – 838.



## ANEXOS

**Anexo 1.** Encuesta aplicada para conocer el clima organizacional y desarrollo laboral.

### CUESTIONARIO N° 01 CLIMA ORGANIZACIONAL

Instrucciones: El presente cuestionario tiene por finalidad evaluar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los docentes nombrados de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. La encuesta es totalmente confidencial y anónima, por lo cual le agradeceré ser lo más sincero posible.

Información General:

Facultad

Sexo

Años de servicio

Edad

Nunca: (1)                                      Casi nunca: (2)                                      A veces: (3)                                      Casi siempre: (4) Siempre: (5)

N°	ITEMS CLIMA ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>						
1	¿Se práctica la delegación de funciones en la institución?					
2	¿La diversidad de unidades orgánicas de la institución la hace compleja?					
3	¿Estas conforme con el estilo de dirección en la institución?					
4	¿En la institución los trabajadores desarrollan tareas del puesto de trabajo descritas para cada uno en el MOF?					
<b>DIMENSIÓN 2: DESARROLLO DE PROCESOS</b>						
5	¿Las sugerencias y/o quejas es parte de la comunicación en la institución?					
6	¿La institución cuenta con líderes capaces de manejar un ambiente de trabajo positivo?					
7	¿Las decisiones de los directivos afectan el ambiente de trabajo?					
8	¿Los trabajadores se comunican a través de canales de comunicación adecuados?					
9	¿La institución cuenta con líderes capaces de enfrentar los retos y lograr resultados favorables?					
10	¿Cuándo existe un problema en la institución se toman decisiones oportunas?					

<b>DIMENSIÓN 3: ÉTICA Y CONDUCTA INDIVIDUAL</b>					
11	¿Consideras que en la institución se practican los valores en cada unidad orgánica?				
12	¿La institución desarrolla acciones para la mejora de las normas de los trabajadores?				
<b>DIMENSIÓN 4: LIDERAZGO Y DIRECCIÓN</b>					
13	¿La institución persigue ideales en conjunto?				
14	¿En la institución lo que dicen los directivos se respeta y se asume?				
<b>DIMENSIÓN 5: MOTIVACIÓN</b>					
15	¿En la institución se premia las cosas buenas de los trabajadores?				
16	¿La productividad en la institución es parte del desarrollo de la misma?				
<b>DIMENSIÓN 6: COMUNICACIÓN</b>					
17	¿Cuándo se quiere exponer una idea a los superiores se cuenta con obstáculos?				
18	¿Se práctica intercambio de opiniones y datos en la institución?				

**CUESTIONARIO N° 02  
DESEMPEÑO LABORAL**

N°	ITEMS DESEMPEÑO LABORAL	1	2	3	4	5
		<b>DIMENSIÓN 1: CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES</b>				
1	¿Se persiguen los objetivos institucionales en la organización?					
2	¿Se desarrollan iniciativas nuevas en la institución?					
3	¿Se dan las condiciones en la oficina para cumplir las funciones?					
4	¿Las tareas que son propias del área se cumplen con prontitud?					
<b>DIMENSIÓN 2: RESULTADO LABORAL</b>						
5	¿La cantidad de labores técnicas cada vez se incrementan en favor de la institución?					
6	¿Para realizar las tareas encomendadas lo haces en equipo?					
7	¿Para realizar tareas utilizas capacidades, habilidades y destrezas?					
<b>DIMENSIÓN 3: MEJORA DE LA ATENCIÓN</b>						
8	¿La atención de los servidores a la población es buena y puntual?					
9	¿La institución responde positivamente a las necesidades individuales?					
10	¿Se desarrollan programas de capacitación para mejorar los resultados de las tareas encargadas?					

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**