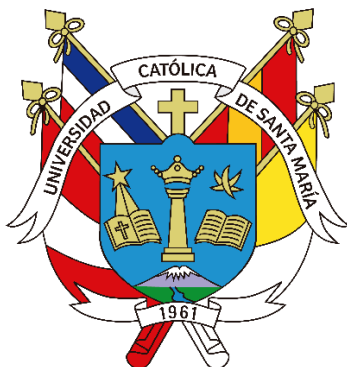


Universidad Católica de Santa María
Escuela de Postgrado
Maestría en Gerencia Social y Recursos Humanos



**Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los
trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano
durante la emergencia sanitaria – 2021**

Tesis presentada por la Bachiller:

Heredia Quispe, Élida

ORCID: 0009-0006-3218-7422

Para optar el grado académico de Maestro en Gerencia Social y Recursos Humanos

Asesor:

Mgter. Cruz Villegas, Pedro Jesús

ORCID: 0009-0002-5623-5637

Arequipa – Perú

2024

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ESCUELA DE POSTGRADO

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR DE TESIS

Arequipa, 29 de Agosto del 2024

Dictamen: 005545-C-EPG-2024

Visto el borrador del expediente 005545, presentado por:

2017010582 - HEREDIA QUISPE ELIDA

Titulado:

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA -2021**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**29311173 - ANTEZANA ABARCA NICOLAS CESAR ALFONSO
DICTAMINADOR**



**30402488 - SAMALVIDES MARQUEZ ELBERTH HERNAN
DICTAMINADOR**



**29670401 - APARICIO MALDONADO NAHUD FREDY
DICTAMINADOR**



Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano durante la emergencia sanitaria – 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

23%

INDICE DE SIMILITUD

24%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	tesis.ucsm.edu.pe	14%
	Fuente de Internet	
2	repositorio.unp.edu.pe	3%
	Fuente de Internet	
3	repositorio.upt.edu.pe	2%
	Fuente de Internet	
4	hdl.handle.net	1%
	Fuente de Internet	
5	Submitted to Universidad Católica de Santa María	1%
	Trabajo del estudiante	
6	www.redalyc.org	1%
	Fuente de Internet	
7	repositorio.unc.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	

DEDICATORIA

A mi familia, que son mi apoyo constante.

A mis padres Teófilo y Máxima por su amor incondicional.

A mí misma, por la perseverancia y el esfuerzo.



AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis queridos padres, Teófilo y Máxima, por enseñarme sobre la constancia, los valores y la lucha constante que se debe de tener para cumplir mis metas indistintamente de los obstáculos que puedan presentarse.



RESUMEN

La presente tesis adopta un enfoque descriptivo y correlacional con el propósito de analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano durante la Emergencia Sanitaria del año 2021. La metodología empleada implica la recopilación de datos mediante encuestas, utilizando un cuestionario diseñado para este fin. El objetivo es determinar si existe una asociación significativa entre las variables de clima organizacional y desempeño laboral. La muestra abarcó a 268 trabajadores administrativos de dicha universidad, y el análisis de datos se llevó a cabo mediante el uso de programas como SPSS 21 y Microsoft Excel.

Los resultados del estudio señalan que los trabajadores administrativos experimentan un clima organizacional favorable, pero no el adecuado particularmente en los indicadores de Comunicación, Motivación y Liderazgo. Además, se observará que cumple con los requisitos mínimos de desempeño, pero tienen margen para mejorar. En consecuencia, se obtiene que el coeficiente de correlación es de 0,537 entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores administrativos durante la Emergencia Sanitaria de 2021.

Estos hallazgos indican claramente que el clima organizacional ejerce un impacto significativo en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos. La hipótesis inicial queda confirmada, sugiriendo que mejorar el clima organizacional podría traducirse en una mejora del desempeño laboral de los trabajadores administrativos y, por ende, de la institución en su conjunto.

Palabras clave: Clima organizacional, Desempeño laboral, Trabajadores administrativos, Emergencia sanitaria.

ABSTRACT

This thesis adopts a descriptive and correlational approach with the purpose of analyzing the influence of the organizational climate on the work performance of the administrative workers of the National University of the Altiplano during the Health Emergency of the year 2021. The methodology used involves the collection of data through surveys, using a questionnaire designed for this purpose. The objective is to determine if there is a significant association between the organizational climate variables and job performance. The sample included 268 administrative workers from said university, and data analysis was carried out using programs such as SPSS 21 and Microsoft Excel.

The results of the study indicate that administrative workers experience an unfavorable organizational climate, particularly in the Communication, Motivation and Leadership indicators. Additionally, low levels of job performance will be observed. Consequently, it is obtained that the correlation coefficient is 0.537 between the organizational climate and the performance of administrative workers during the 2021 Health Emergency.

These findings clearly indicate that the organizational climate exerts a significant impact on the job performance of administrative workers. The initial hypothesis is confirmed, suggesting that improving the organizational climate could translate into an improvement in the work performance of administrative workers and, therefore, of the institution as a whole.

Keywords: Organizational climate, Job performance, Administrative workers, Health emergency.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE TABLAS	
ÍNDICE FIGURAS	
INTRODUCCIÓN	1
1. HIPÓTESIS	3
2. OBJETIVOS	4
CAPÍTULO I	
1. MARCO TEÓRICO	5
1.1. Clima Organizacional.....	5
1.1.1. Características del clima organización	6
1.2. Teorías que sustentan el Clima Organizacional	7
1.2.1. La escuela de Gestalt.....	7
1.2.2. La escuela funcionalista	7
1.2.3. Teoría del clima organizacional de Likert o de los sistemas.....	8
1.2.4. Teoría de Litwin y Stinger.....	8
1.2.5. Teoría de Pritchard y Karasick	9
1.2.6. Teoría X – Y de Douglas McGregor	9
1.3. Comunicación.....	10
1.4. Motivación.....	11
1.5. Liderazgo.....	12
1.6. Desempeño Laboral.....	13
1.6.1. Métodos para evaluar el desempeño laboral	14
1.6.3. Teorías del desempeño laboral	14
1.7. Rendimiento	15
1.8. Satisfacción.....	18
1.9. Recursos humanos	20
1.10. Características y modelos del desempeño laboral	21

1.11.	Marco conceptual	22
1.11.1.	Organización.....	22
1.11.2.	Ambiente organizacional	22
1.11.3.	Liderazgo	22
1.11.4.	Salarios	22
1.11.5.	Compromiso laboral	23
1.11.6.	Calidad de vida laboral.....	23
1.11.7.	Retribución laboral	23
1.11.8.	Ambiente de trabajo	23
1.11.9.	Satisfacción y rendimiento	24
1.11.10	Desempeño	24
2.	ANÁLISIS DE ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	24
	CAPÍTULO II	
2.	METODOLOGÍA	29
2.1.	Variables e Indicadores	29
2.2.	Tipo y Nivel de investigación.....	30
2.2.1.	Nivel de investigación	30
2.2.2.	Diseño.....	30
2.3.	Técnicas, instrumentos y materiales de verificación.....	30
2.3.1.	Técnicas.....	30
2.3.2.	Instrumento.....	31
2.3.3.	Ficha técnica del cuestionario Clima Organizacional (Instrumento 1)	31
2.3.4.	Ficha técnica del cuestionario de Desempeño Laboral	32
2.4.	Campo de Verificación.....	35
2.4.1.	Población	35
2.4.2.	Muestra	36
2.4.3.	Validación de Instrumentos	37
2.4.4.	Estrategia de recolección de datos.....	38
2.4.5.	Descripción del instrumento	39
2.4.6.	Criterios para el manejo de resultados.....	39
2.4.7.	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	39
	CAPÍTULO III	
3.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	40
3.1.	Resultados	40

3.1.1. Datos sociodemográficos.....	41
3.1.2. Variable Clima Organizacional	41
3.1.3. Variable Desempeño Laboral	63
3.2. Contrastación de hipótesis.....	87
CONCLUSIONES	99
RECOMENDACIONES	102
REFERENCIAS	104
ANEXOS	112



ÍNDICE TABLAS

Tabla 1.	Operacionalización de variables	29
Tabla 2.	Técnicas e instrumentos de verificación de variables	34
Tabla 3.	Población del Personal administrativo de la UNA Puno 2021	35
Tabla 4.	Rango de la edad de la muestra del personal administrativo.....	41
Tabla 5.	Resultados del indicador clima organizacional	42
Tabla 6.	Resultados del indicador nivel de comunicación	43
Tabla 7.	Resultados del subindicador conductas de comunicación	44
Tabla 8.	Resultados del subindicador Espacios de prevención y atención.....	46
Tabla 9.	Resultados del subindicador relaciones humanas.....	47
Tabla 10.	Resultados del subindicador Práctica comunicativa grupal	49
Tabla 11.	Resultados del subindicador Saber escuchar	50
Tabla 12.	Resultados del indicador nivel de Motivación	51
Tabla 13.	Resultados del subindicador Superación de obstáculos	52
Tabla 14.	Resultados del subindicador Logro de objetivos.....	54
Tabla 15.	Resultados del subindicador Beneficios y Compensación	55
Tabla 16.	Nivel de liderazgo.....	56
Tabla 17.	Resultados del subindicador Capacidad de influencia en el grupo	57
Tabla 18.	Resultados del subindicador Confianza y Funcionalidad.....	59
Tabla 19.	Resultados del subindicador Iniciativa laboral	60
Tabla 20.	Resultados del subindicador Toma de decisiones	61
Tabla 21.	Nivel de Desempeño laboral.....	63
Tabla 22.	Resultados del indicador Rendimiento	64
Tabla 23.	Resultados del subindicador Control.....	67
Tabla 24.	Resultados del subindicador Efectividad (A tiempo)	68
Tabla 25.	Resultados del subindicador Eficacia (Cumple metas)	69
Tabla 26.	Resultados del subindicador Entorno laboral	71
Tabla 27.	Resultados del indicador Capacidad de adaptación.....	72
Tabla 28.	Resultados del subindicador Estabilidad laboral	73
Tabla 29.	Resultados del subindicador Bienestar social.....	75
Tabla 30.	Resultados de subindicador Condiciones de Bioseguridad	76
Tabla 31.	Resultados del indicador Recurso humano.....	78
Tabla 32.	Resultados del subindicador Ausentismo laboral.....	80

Tabla 33.	Resultados del subindicador Capacitación y Desarrollo	81
Tabla 34.	Resultado del subindicador Evaluación de competencias y habilidades	83
Tabla 35.	Resultados del subindicador Resistencia al cambio	85
Tabla 36.	Resultados del subindicador Compromiso y reconocimiento laboral	86
Tabla 37.	Correlación r de Pearson para Clima Organizacional y Desempeño Laboral ..	88
Tabla 38.	Reporte de asistencia del personal administrativo por trimestral – Enero-Marzo 2021	89
Tabla 39.	Reporte de asistencia del personal administrativo por trimestral – Abril-Junio 2021	90
Tabla 40.	Reporte de asistencia del personal administrativo por trimestral – Julio-Setiembre 2021	90
Tabla 41.	Reporte de asistencia del personal administrativo por trimestral – Octubre-Diciembre 2021	90
Tabla 42.	Reporte de informes de trabajo presentados a la Oficina de Recursos Humanos Enero-Marzo 2021	93
Tabla 43.	Reporte de informes de trabajo presentados a la Oficina de Recursos Humanos Abril-Junio 2021	93
Tabla 44.	Reporte de informes de trabajo presentados a la Oficina de Recursos Humanos Julio-Setiembre 2021	94
Tabla 45.	Reporte de informes de trabajo presentados a la Oficina de Recursos Humanos Octubre-Diciembre 2021	94

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1.	Rango de edades de la muestra.....	41
Figura 2.	Clima organizacional.....	42
Figura 3.	Nivel de comunicación.....	43
Figura 4.	Conductas de comunicación.....	45
Figura 5.	Espacio de prevención y atención – EPP.....	46
Figura 6.	Relaciones humanas.....	48
Figura 7.	Práctica comunicativa grupal.....	49
Figura 8.	Saber escuchar.....	50
Figura 9.	Nivel de Motivación.....	51
Figura 10.	Superación de Obstáculos.....	53
Figura 11.	Logro de Objetivos.....	54
Figura 12.	Beneficio y Compensación.....	55
Figura 13.	Nivel de Liderazgo.....	56
Figura 14.	Capacidad de Influencia en el Grupo.....	58
Figura 15.	Confianza y Funcionalidad.....	59
Figura 16.	Iniciativa Laboral.....	60
Figura 17.	Toma de decisiones.....	62
Figura 18.	Desempeño Laboral.....	63
Figura 19.	Rendimiento.....	65
Figura 20.	Calidad de trabajo.....	66
Figura 21.	Control.....	67
Figura 22.	Efectividad (A Tiempo).....	68
Figura 23.	Eficacia (cumplimiento de metas).....	70
Figura 24.	Entorno laboral.....	71
Figura 25.	Satisfacción.....	72
Figura 26.	Estabilidad laboral.....	74
Figura 27.	Bienestar social.....	75
Figura 28.	Condiciones de bioseguridad.....	77
Figura 29.	Recursos humanos.....	79
Figura 30.	Ausentismo laboral.....	80
Figura 31.	Capacitación y desarrollo.....	82
Figura 32.	Evaluación de competencias y habilidades.....	84

Figura 33.	Resistencia al cambio	85
Figura 34.	Compromiso, reconocimiento laboral	86



INTRODUCCIÓN

En el año 2020, se registró el primer caso de COVID-19 en el Perú; el 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud clasificó al COVID-19 como una pandemia que impactó en los servicios de salud, lo que llevó a la imposición de cuarentenas y al cierre de actividades en todos los niveles como: Instituciones gubernamentales y no gubernamentales, quienes desarrollaron e implementaron procedimientos y estrategias para evitar que sus trabajadores no se infecten en el centro de trabajo, desempeñando un papel fundamental en la gestión de recursos humanos en primera línea.

Las actividades se reanudaron gradualmente con ciertas restricciones y el estado de emergencia se amplió progresivamente, de acuerdo con los niveles de alerta establecidos por el gobierno central, que incluyeron moderado, alto, muy alto y extremo. En el caso de Puno, según el Decreto Supremo N° 023-2021-PCM, se encontraba en el nivel de alerta extremo debido a la propagación masiva del COVID-19. Esto obligó a muchas instituciones a suspender radicalmente sus actividades.

La interrupción temporal de las actividades presenciales en las instituciones de educación superior públicas, puso de manifiesto deficiencias significativas, lo que generó incertidumbre entre los estudiantes, profesores y personal administrativo, debido a las nuevas medidas implementadas por el Gobierno el cual fueron acatadas por la institución. El escenario que enfrentaba la Universidad Nacional del Altiplano Puno (UNA Puno), era la implementación de la educación a distancia, donde los docentes y estudiantes no podían acceder al campus universitario ni a otro fuera de este para llevar a cabo actividades académicas de tipo presencial, hasta que se levante la restricción del distanciamiento social a cargo de la instancia competente. Esto incluyó ajustes en los calendarios, retraso en la investigación, no estaban disponibles, centros de cómputo, biblioteca, centro de idioma, centro pre universitario ni servicios complementarios como: comedor universitario, recreación y deporte.

En cuanto al personal administrativo, la Oficina de Recursos Humanos en coordinación con la Oficina de Servicio Médico y la Oficina de Servicio Social determinaron que el personal que se encuentra en riesgo de sufrir complicaciones frente al COVID-19, personal con las siguientes condiciones: mayores de 65 años y las personas de todas la edades con determinadas afecciones, tales como inmunodepresión o enfermedades crónicas cardíaca, pulmonares, renales, hepáticas, sanguíneas o metabólicas no podrán realizar trabajos de manera presencial en el campus universitario.

La importancia de comprender la vida laboral y disruptiva durante la emergencia sanitaria impone diversas demandas, como la competitividad, la actualización constante de nuevos conocimientos, el ritmo de trabajo y las presiones económicas, tecnológicas y familiares. Esto puede generar tensión, angustia, ansiedad y fatiga física y emocional en un sistema de trabajo remoto.

En este sentido, las organizaciones que han capacitado a sus empleados tendrán ventajas que otras empresas, buscando fortalecer las habilidades aprendidas, buscando motivar a los empleados en los tiempos de crisis, donde el departamento de recursos humanos juega un papel muy importante.

Asimismo, fomentar una comunicación efectiva en todos los niveles de la institución, desde la dirección hasta las áreas operativas ayudará a identificar puntos críticos para la mejora y contribuirá a mantener un clima organizacional estable, lo que se traducirá en un aumento del rendimiento laboral. Por lo tanto, es fundamental establecer una comunicación clara y constante, no solo durante la pandemia, sino como una práctica habitual para garantizar una cultura de comunicación efectiva entre líderes y subordinados.

El clima organizacional, considerado clave en la modernización y eficiencia laboral, influye significativamente en la productividad, ya que un buen clima refleja respeto, participación y beneficios justos para los empleados. Sin embargo, muchas instituciones no priorizan un diagnóstico adecuado del clima organizacional, lo que es crucial para identificar fuentes de conflicto o insatisfacción. El desempeño laboral, por su parte, está afectado por factores como la organización, estructura jerárquica, liderazgo y motivación, los cuales deben mejorarse para permitir que los trabajadores se desarrollen profesionalmente y contribuyan a su institución y sociedad.

Por lo tanto, la importancia de llevar a cabo esta investigación radica en determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno durante la emergencia sanitaria de 2021. Esta emergencia alteró el entorno de trabajo al que los empleados estaban acostumbrados y los llevó a adoptar diferentes medidas restrictivas, como el trabajo remoto. Sin embargo, no todos los trabajadores se adaptaron de la misma manera a esta situación. Por ende, el objetivo de la investigación es establecer la dependencia entre ambas variables y desarrollar estrategias para un cambio significativo y la mejora de la gestión institucional.

1. HIPÓTESIS

Dado que, la influencia del clima organizacional se basa en propiciar un ambiente de trabajo colaborativo, dinámico, comprometido y responsable durante la emergencia sanitaria ha transformado el trabajo cotidiano a una modalidad de trabajo remoto, esta condición ha generado situaciones no habituales que modifica un ambiente armonioso.

Es probable que, mejorando el clima organizacional, optimice e incremente el nivel de desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano durante la emergencia sanitaria – 2021.



2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional del Altiplano durante la emergencia sanitaria –2021.

2.2. Objetivo Específicos

- Conocer el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano durante la emergencia sanitaria – 2021.
- Precisar el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano durante la emergencia sanitaria – 2021.
- Identificar las capacidades comunicativas de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano durante la emergencia sanitaria – 2021.
- Conocer la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano durante la emergencia sanitaria – 2021.
- Identificar el nivel de liderazgo que se ejerce los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano durante la emergencia sanitaria – 2021.
- Conocer el rendimiento, laboral que tienen los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano durante la emergencia sanitaria – 2021.
- Conocer la capacidad de adaptación que tienen los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano durante la emergencia sanitaria – 2021.
- Determinar la gestión de recursos humanos que repercute en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano durante la emergencia sanitaria – 2021.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Clima Organizacional

Según Pastor (2018) citado en Castro (2022), el clima organizacional se define como los patrones recurrentes de comportamientos, actitudes y emociones que caracterizan la vida dentro de una organización. Estos patrones están relacionados con la situación actual dentro de la organización y la interacción entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral. Asimismo, sostiene que el clima organizacional es un conjunto de percepciones generales que los individuos tienen sobre su entorno y refleja la interacción entre las características personales del individuo y las características de la organización.

Por otro lado, Dessler, citado en Calsin (2021), sostiene que:

...los trabajadores no operan en el vacío, sino que llegan al sitio de trabajo con ideas preconcebidas sobre quiénes son, lo que merecen y cuáles son sus capacidades. Estas ideas se ven influenciadas por diversos componentes del entorno laboral: el estilo de liderazgo, la estructura organizativa y la percepción del equipo de trabajo. Estos factores ayudan a las personas a configurar su visión del trabajo y su entorno. En este sentido, el desempeño laboral no solo depende de la interpretación objetiva de la situación, sino también de la percepción del clima laboral en el que operan (p. 25).

Asimismo, según Rojas (2018), el clima organizacional es el conjunto de actividades que se realizan en una empresa para aprovechar al máximo a su personal de manera eficaz”. Igualmente, manifiesta que, “un buen o mal clima organizacional tendrá efectos, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización, tanto en términos positivos como negativos.

Solano (2017) considera que, el clima organizacional como el ambiente en el que los trabajadores, servidores y/o funcionarios realizan sus labores. Este ambiente está en constante interacción entre los miembros del equipo y se caracteriza por su impacto directo en las conductas, la disposición y la motivación de los empleados en su trabajo.

Añadido a esto, Rodríguez (2016), afirma que, el clima organizacional depende directamente de la cultura de cada empresa, es decir, de la personalidad que posee cada compañía. Esta cultura influye en la motivación de los miembros de la organización y, a su vez, en su comportamiento. Un clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y mejora la moral, mientras que es desfavorable cuando frustra esas necesidades.

1.1.1. Características del clima organización

De acuerdo con Ramos (2012) citado en Castro (2022), sostiene que, el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad, asimismo el autor manifiesta que el clima dentro de una organización también puede descomponer en términos de estructuras organizaciones, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, etc.

Las entre las características principales del clima organización se tiene:

1. “Los elementos del clima organizacional pueden variar, pero el clima organizacional no cambia, puesto que este concepto es un indicador particular de variables que se adecuan a cada situación.
2. “El clima organizacional de una institución o entidad puede cambiar después de una situación específica, por lo cual su connotación indica que es un concepto que se relaciona con la continuidad.
3. “El clima organización o laboral se define por conductas, actitudes, aptitudes de sus integrantes, lo cual influirá en diferentes conceptos.
4. “El clima organizacional se ve influenciado por sucesos que den fuera de una entidad, y no específicamente por las actitudes que adopten los integrantes de una entidad. Por lo cual, es complejo describir como un concepto, pero los resultados encontrados en cada realidad son percibidos de manera regular y de forma muy frecuente.

5. “Finalmente, el clima organizacional es un factor que influye directamente en el comportamiento y actitudes de los integrantes de una institución, entidad u organización”.

1.2. Teorías que sustentan el Clima Organizacional

1.2.1. La escuela de Gestalt

Se centra en la organización de la cognición, entendida como un todo distinto de la suma de sus partes. Este flujo proporciona dos principios de cognición personal. a) Comprender el orden de las cosas que existen en el mundo. b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y actúan según su forma de ver el mundo. Esto significa que las percepciones del lugar de trabajo y del entorno influyen en el comportamiento.

1.2.2. La escuela funcionalista

En esta escuela, los pensamientos y acciones de un individuo dependen del entorno que lo rodea, y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación de un individuo al entorno. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista sostiene que los individuos se adaptan a su entorno porque no les queda otra opción. Sin embargo, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo.

Los trabajadores interactúan con su entorno y participan en la determinación de su clima. En principio, las escuelas gestaltistas y funcionalistas comparten un elemento fundamental en el estudio del clima organizacional: el grado de homeostasis (equilibrio) que los sujetos buscan alcanzar dentro de las organizaciones en las que trabajan. Las personas necesitan información de su entorno laboral para conocer los comportamientos requeridos por la organización y lograr un equilibrio aceptable con el mundo que les rodea. Por ejemplo: Este clima requiere de él un comportamiento defensivo, por lo que deberá actuar defensivamente para lograr el equilibrio con el entorno.

1.2.3. Teoría del clima organizacional de Likert o de los sistemas

Linkert citado por Bobadilla (2017), en su teoría establece que, el comportamiento de los trabajadores es causado en parte por el comportamiento administrativo además de las condiciones organizacionales que estos perciben, además, su comportamiento está determinado por las informaciones que recibe, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y valores.

Bobadilla (2017), en base a la teoría de Linkert afirma que, la reacción del individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta. Lo que cuenta es cómo ve la forma, como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar. (p. 20)

La teoría Linkert citado por Bobadilla (2017), principalmente se basa en 03 tipologías de medidas o variables, las cuales son causales, intermedias y finales, estas tres variables, de manera individual y conjunta miden las características endógenas de una entidad, lo mismo que impacta en la forma de medir de manera específica al clima organizacional.

1.2.4. Teoría de Litwin y Stinger

Arnao y Villegas (2015), sostienen que:

Litwin y Stringer en 1968, fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación. (p. 32)

Según Arnao y Villegas (2015), la teoría de Litwin y Stringer de 1986 intenta explicar el comportamiento de los agentes que operan dentro de las entidades utilizando diferentes enfoques conceptuales en cuanto a motivación y clima. Se trata de dos factores que inciden directamente en el comportamiento de un mismo agente.

Al respecto, Arnao y Villegas (2015), infieren que:

La teoría de Litwin y Stringer tal y como está planteado busca mejorar el clima laboral. De manera que la teoría sirva como aporte al mejor entendimiento del denominado clima laboral, concepto que como se sabe tiene implicaciones en el comportamiento de las personas y a su vez es el resultado de las percepciones de los individuos en su ambiente de trabajo. (p. 36)

1.2.5. Teoría de Pritchard y Karasick

Olaz (2013), afirma que:

Pritchard y Karasick en 1973, tras varios ensayos, formalizan su modelo buscando una visión armonizadora de elementos aparentemente disociados en la explicación del clima laboral, apostando por otro conjunto de variables. Según éstos, entre los elementos caracterizadores del clima laboral se encuentran: La autonomía, el conflicto frente a cooperación, la estructura organizacional, los sistemas de recompensa, la relación entre rendimiento y aspectos remunerativos, el nivel de ambición, la flexibilidad e innovación, la centralización, el apoyo, junto a dos categorías tradicionalmente estudiadas en el terreno de la investigación sociológica como son las relaciones sociales y el estatus. (p. 8)

1.2.6. Teoría X – Y de Douglas McGregor

Según Vargas y Vásquez (2018), los aportes teóricos del clima organizacional, que también se conoce con el nombre de “X e Y”, fue elaborada en la década de 60 por el autor McGregor, año que se publica su libro titulado como ‘el lado humano de la empresa’, el mismo que tiene y explica principios de las actitudes que muestran los líderes de las empresas, que al juntarlos con las conductas pueden influir en el comportamiento de los trabajadores que tengan a su cargo y sobre la comunicación y desempeño entre ellos mismos.

Vargas y Vásquez (2018), señalan que la teoría X es importante porque permite que los gerentes logren cumplir las metas a través de normas, de esta manera no existe favoritismo o preferencias y se cumple la documentación o labor requerida sin reclamo ni reproche de nada ni de algún empleador. La teoría empresarial de

mediados de siglo obligaba a la mayoría de los trabajadores a empleos limitados que no utilizaban sus habilidades, les impedía asumir responsabilidades, fomentaba la pasividad y eliminaba el significado del trabajo.

1.3. Comunicación

En relación a la variable de estudio, la comunicación según Bowers y Taylor citado en Ibárcena (2020), señala que: La comunicación se basa en redes existentes al interior de la empresa y de estas facilitan que los empleados puedan transmitir sus problemas en la gerencia de la misma. (p. 14)

Para Molocho (2010) señala que, comunicación es un procedimiento activo que relaciona a más de una persona con un propósito anticipado, y que se realiza con elementos verbales y no verbales, en los que la transferencia y recepción de mensajes puede calificarse por su funcionalidad. Por el grado de relación.

Fernández (2012), sostiene que:

Un adecuado funcionamiento de la comunicación dentro de la empresa puede contribuir si es orientado estratégicamente, a modificar la cultura organizacional en beneficio de los resultados de la organización con los siguientes objetivos:

- a) Integrar los trabajadores a los objetivos, metas y normas de la empresa. Para ello la comunicación debe propiciar la motivación del trabajador en los logros de la empresa”.
- b) Establecer un clima socio-psicológico favorable en la empresa. Esto está vinculado en buena medida al tipo de comunicación que se establece entre trabajadores y directivos y entre trabajadores donde la claridad, honestidad, colaboración y personalización están presentes.
- c) Fomentar la participación del personal. Para ello los trabajadores deberán estar informados de lo que se deberá hacer, las normas y regulaciones existentes, así como las expectativas de lo que se espera de ellos.
- d) Hacer más transparente a la organización mediante el conocimiento compartido y proyectarse en correspondencia al exterior.

- e) Crear una imagen exterior de la empresa que favorezca una posición adecuada en el mercado. (p. 15)

Para Díaz-Couder (1998), las prácticas comunicativas forman la cultura, puesto que producir, transmitir y recibir mensajes solo tiene significado dentro de una sociedad y cultura determinada, es decir más como práctica y no como procedimiento.

Al respecto, Viña (2006) señala que los espacios de socialización secundarios, para el socio-centrismo, son los medios de comunicación, grupos políticos, sindicatos, agrupaciones deportivas etc., los espacios y los momentos, aparecen aquí como recurso invocado por el sujeto para reconocerse y cumplir así con la función cognitiva de la identidad.

Asimismo, según Lacasa, citado por Ibárcena (2020) indica que la comunicación interna se basa en el estudio de los flujos comunicacionales internos de una empresa. Su conocimiento permite comprender la estructura organizativa de la empresa y adecuar las herramientas e instrumentos necesarios propiciados por la direccionalidad. (p. 16).

Por otro lado, la teoría de las relaciones humanas desarrollada por Elton Mayo (la llamada escuela humanista) fue básicamente un movimiento de reacción y resistencia a la teoría clásica de la gestión.

La teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, que comenzó con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos a los que los trabajadores se veían obligados a someterse.

Este surgimiento de la teoría de las relaciones humanas ha traído consigo un nuevo lenguaje que aborda la motivación, el liderazgo, la comunicación, la organización informal, la dinámica de grupo, entre otras cosas.

1.4. Motivación

En cuanto a la motivación, Noriega (2011), propone que, son los procedimientos en los que el trabajador desea trabajar bien, ya que obtendrá beneficios que responden a sus necesidades materiales y espirituales.

Asimismo, Reeve (2010), señala que, la motivación se refiere a los procesos que brindan energía y dirección al comportamiento de una persona, teniendo en consideración que por energía se entiende a la fortaleza, dirección y propósito que ponemos a nuestras acciones para lograr la consecución de algún objetivo o para conseguir un resultado en específico.

Como también el logro de objetivos, tal como lo señala Romero (1996), que, los objetivos señalan el norte al que aspiramos llegar mejorando y disminuyendo los atributos necesarios para alcanzar las metas a las cuales aspiramos llegar, entendiéndose que el atributo con un nivel de aspiración genera una meta.

Si queremos motivar a la gente en su trabajo, como se dijo anteriormente, una de las teorías, que han dado origen al estudio de la motivación, llamada teoría de los dos factores sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento estas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes Herzberg (1959).

Del mismo modo, las emociones placenteras se destacan como los motivadores más productivos, haciéndonos sentir menos controlados y aumentando la creatividad y el aprendizaje. También hay investigaciones sobre la desmotivación mostradas por Herzberg (1959).

1.5. Liderazgo

Liderazgo, proviene del inglés “*leader*”, que significa *guía*, más que un componente de la organización es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la empresa. Los gerentes o directivos tienen que ser estrategas, organizadores y líderes. (Espinoza, 1999)

Por otro lado, se define liderazgo como la persona que tiene la capacidad de influencia en el grupo (citado en Valentín y Rivas, 2006), Burns entiende que el liderazgo es la influencia que se desarrolla sobre las personas. Confianza y funcionalidad, para Lane y Mishra (citado en Gordon, 2005) la confianza consiste en reducir la incertidumbre y para ello se trabaja sobre probabilidades respecto de conductas futuras y de predecir su impacto en el éxito y supervivencia de las organizaciones.

Desde una perspectiva de la psicología organizacional, Espinoza (1999) define al liderazgo como la capacidad que tiene una persona de formular planes que tengan éxito y de persuadir y motivar a otras para que dichos planes se lleven a cabo, a pesar de las dificultades y riesgos que se tengan que enfrentar. (p. 15)

Finalmente, Lewin (1940) referido por Foladori (2011) define liderazgo como el proceso mediante el cual un miembro del grupo (su líder) influye a los otros miembros hacia el logro de objetivos específicos grupales (p. 3). En este sentido surge la necesidad de organización, pero está en la naturaleza de las masas, que encuentran en la figura del líder el papel necesario para guiarse.

1.6. Desempeño Laboral

Según Peña y Durán (2016) comentan que el desempeño laboral hace referencia a la calidad del servicio o el trabajo que se está realizando dentro de la organización mediante los trabajadores, este factor servirá para que ellos muestren sus habilidades y competencias profesionales para obtener buenos resultados, es decir, esto mide el comportamiento, desarrollo y como realiza las actividades del empleado.

Chiavenato (2011), citado en Castro (2022), afirma que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.

De acuerdo con Sum (2015), citado en Castro (2022), sostiene que:

El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad; asimismo la autora manifiesta que el desempeño laboral está referido a la ejecución de funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Por su parte según Pozo (2015), afirma que es muy importante hacer una evaluación del desempeño de los trabajadores, pues, este es un indicador muy usado para evaluar la importancia de un trabajador en una entidad. La forma de medir el desempeño es considerar los factores e instrumentos con los que cuenta una organización.

1.6.1. Métodos para evaluar el desempeño laboral

De acuerdo con Chiavenato (2011), se tiene la siguiente clasificación: i) método de escalas gráficas, ii) de investigación de campo, y iii) de incidentes críticos. En el primer caso, se basa en la evaluación del desempeño de un individuo en función de factores que describen un tipo particular de desempeño. En los métodos de investigación de campo, los expertos hacen preguntas a los trabajadores para medir el desempeño en función de tareas, actividades y horarios. Y, por último, el método del incidente crítico, se basa en situaciones positivas, como los éxitos de la persona o sujeto en cuestión, y situaciones negativas, como los fracasos.

1.6.2. Elementos del desempeño laboral

De la Cruz y Huamán (2016), conceptualiza como principales elementos, las capacidades, la adaptación, conocimientos, iniciativa propia, el nivel de conocimiento, las actitudes, aptitudes y el desempeño del trabajo en equipo.

1.6.3. Teorías del desempeño laboral

1.6.3.1. Teoría de Hacker: desempeño laboral y proceso de acción

Pastor (2018), sostiene que esta teoría fue planteada por Hacker en 1994, quien desarrolla una teoría que goza de gran prestigio. Asimismo, de acuerdo con Chiavenato (2011), manifiesta que Hacker plantea dos perspectivas en su teoría: La primera es la acción que se deriva desde una meta hasta un plan, su ejecución y el feedback posterior; la segunda, indica que la acción está determinada por cogniciones que se dan de manera consciente o automática. También señala que, esta acción está compuesta 23 por 6 pasos: desarrollo de metas, orientación, generación de planes, decisión, ejecución-control y Feedback.

En este sentido, Bobadilla (2017), afirma que de acuerdo a principios de esta base teórica es la acción de comunicación, que permite tener un mejor desempeño de los trabajadores, las mismas que conllevan a realizar acciones que permitan realizar un plan para el mejor desempeño laboral.

1.6.3.2. *Teoría de Campell*

Según Chiavenato (2011), este modelo teórico propuesto por (Campbell P., 1993), en esta teoría se basa en acciones y no busca medir los resultados finales, puesto que el conocimiento de los procedimientos, las destrezas y motivación son esenciales que permiten medir las actitudes y conductas de los sujetos en estudio.

En esta teoría según Falcón (2017), existen 08 principios que componen el desempeño laboral, los cuales principalmente se basan en rendimiento de una tarea específica, la forma como rinden en tareas específicas y de forma oral, así como escrita, y otros indicadores relacionados al liderazgo en grupo.

1.7. Rendimiento

A través del tiempo se han planteado diferentes teorías respecto al rendimiento laboral, es así que Campbell (1990) argumentó respecto a tres factores que determinan la conducta de los trabajadores que son:

- a) Condicionamiento declarativo los conocimientos sobre los hechos y las cosas (saber qué hacer), principios, objetivos, autoconocimiento. Es función de muy diversos factores: habilidad, personalidad, intereses, educación, formación, experiencia, aptitud/interacciones de trato.
- b) Conocimientos sobre los procedimientos y habilidades. Habilidad cognitiva, psicomotora, física, de autogestión, interpersonales. También son función de los elementos anteriores.
- c) Motivación, definida como conducta de elección, es decir: la elección de actuar o invertir esfuerzo, la elección del nivel de esfuerzo y la elección de persistir en el tiempo. Ésta es función de cualquiera de las variables independientes establecidas en cualquier teoría de motivación. (p. 26)

El desempeño laboral, por lo tanto, se refiere al comportamiento de un individuo relacionado con el trabajo, como el conocimiento del trabajo, junto con sus habilidades, intereses, trato personal, actitud y otros aspectos relacionados con la capacidad laboral y la motivación para hacer las cosas.

Asimismo, Orozco (2013) indica que el rendimiento laboral tiene suma importancia debido a que se pueden generar diversos principios para compensar a los colaboradores, incrementa el nivel de desempeño, implementar líneas de carrera, identificar cuando se necesita capacitación y encontrar diferentes problemáticas en corto tiempo para ser solucionadas lo más rápido posible para que de esta manera no tenga perjuicios graves.

Existen algunos indicadores del rendimiento, como la permanencia-productividad, según Martínez (2007) es una medida que establece el provecho de recursos para cumplir las tareas; también, es la cantidad de objetivos logrados durante un tiempo determinado. Otro es la permanencia – ausentismo laboral.

Para Chiavenato (2003) se refiere a las faltas o inasistencias del personal trabajo, es el periodo de ausencia del trabajador durante la jornada de trabajo.

Asimismo, señala algunas causas como: enfermedad, accidentes, retardos involuntarios y políticas inadecuadas entre muchos más.

En este sentido el rendimiento sostiene a la productividad, ya que este traduce el nivel de uso de recursos en una organización para la producción de bienes y servicios; que para Montañez (2011) es el volumen de producción por hora trabajada. La productividad es, pues, la eficiencia y el uso de los recursos que produce una persona. Destacan los subindicadores: Calidad, control y eficacia del trabajo (puntualidad), eficiencia (logro de objetivos) y clima laboral.

Según la RAE, la eficiencia es el aprovechamiento de recursos, mientras que eficacia es la virtud, actividad, fuerza y poder para obrar, y la efectividad es la combinación de la eficiencia y la eficacia. La única diferencia entre estas dos definiciones es que la primera definición se refiere al logro de un efecto, mientras que la segunda enfatiza la acción.

También es preciso señalar que Vroom, planteó su teoría, donde sustenta que la productividad o rendimiento laboral o también denominado desempeño laboral depende de tres fuerzas básicas que son tal como subrayó.

Para Robbins y Judge (2013), la productividad es el nivel de análisis más elevado en el comportamiento organizacional. Una empresa es productiva si logra sus metas al transformar insumos en productos, al menor costo. Por lo tanto, la productividad requiere tanto de eficacia como de eficiencia. Una organización es eficaz cuando logra

llegar a su meta de ventas o de participación de mercado, pero su productividad también depende de alcanzar esas metas de manera eficiente.

- a) Eficacia: grado en el cual una organización satisface las necesidades de su clientela o de sus consumidores.
- b) Eficiencia: grado en el cual una organización puede lograr sus fines a un bajo costo. (p. 28)

Los requisitos anteriores exigen que las empresas garanticen buenas condiciones laborales en las que las personas sean evaluadas por su desempeño laboral y sepan cuándo aplicar las medidas correctivas adecuadas. También tenemos en cuenta el desempeño de los trabajadores por turnos a tiempo completo.

Chiavenato (2014) donde se dice:

- a) Expectativas, son los objetivos del individuo, los cuales pueden incluir dinero, seguridad de empleo, aceptación social, reconocimiento e infinidad de combinaciones entre ellos;
- b) Recompensas, es la relación que percibe el individuo entre la productividad y el alcance de sus objetivos;
- c) Relaciones entre expectativas y recompensas, es la capacidad que percibe cada individuo para aumentar su productividad con miras a satisfacer sus expectativas con las recompensas. (p. 399).

Para asimilar mejor el rendimiento laboral se examinó varias concepciones, es así que Motowidlo (2003) citado en Jaén (2010) afirma que:

El valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización. (p. 12)

En otras palabras, se refiere al desempeño de un empleado dentro de un período de tiempo determinado. Por supuesto, se espera un resultado positivo, pero una variedad de factores personales y organizacionales a menudo producen el resultado opuesto.

1.8. Satisfacción

La satisfacción laboral, según Amorós, E. (2007) es “la actitud general que la persona tiene hacia su trabajo, que incluye no solo la labor que desempeña, sino también la interacción con sus compañeros y supervisores, las políticas de trabajo, reglamentos, condiciones, entre otros; por ello, la evaluación de esta variable es la suma de diversas dimensiones o elementos del trabajo” (p. 74). Por otro lado, complementando la idea anterior, Flórez, J. (2001) nos dice que “la satisfacción laboral es la manera de cómo se siente el individuo en su centro de trabajo y que ellos abarcan muchos aspectos, como el salario, estilo de supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de trabajo, etc.” (p. 56).

De otro lado, Locke (1969) definió la satisfacción laboral como el “estado emocional agradable que resulta de la evaluación del propio trabajo como el logro de o de un facilitador de los valores del trabajo” (citado por Rocco, 2009, p. 13).

Para Gibson (1996), la satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. Lo define como: El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales. (p. 154)

La satisfacción lo cual tiene que ver con la relación con los superiores o compañeros, según Flores (2007), indica: Es la forma como los trabajadores aprecian el ambiente de trabajo, es decir si este es amigable, si las relaciones entre los trabajadores son cordiales, así como entre las diferentes jerarquías, de esta manera se entiende que a partir de las relaciones sociales se generan relaciones formales cuando están al interior de la empresa e informales al generarse amistad entre ellos.

Lawler (1973), señaló que, esta teoría sostiene que la satisfacción laboral resulta del grado de discrepancia entre lo que el individuo piensa que debería recibir y lo que recibe realmente, en relación con las facetas y la ponderación que tiene para el sujeto. (citado por Alfaro et al., 2012, p. 24)

En su estudio pionero, Taylor a inicios del siglo XX, desarrolló una investigación en los trabajadores de una compañía norteamericana llamada Bethlehem Steell, asumió que la satisfacción en el trabajo estaba relacionada con las ganancias del trabajo, el pago de incentivos y el logro de objetivos. (Pérez, 2011)

La teoría de la satisfacción laboral de Frederick Herzberg, la “Teoría de los Dos Factores”, que ha estimulado gran expectativa, por tal motivo algunos autores han intentado comprobar, como es el caso de Dessler (1987), señala que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo.

En consecuencia, Dessler propone la existencia de dos clases de factores:

- Factores Intrínsecos o Motivadores, incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.
- Factores Extrínsecos. Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

Según Atalaya (1995), la satisfacción laboral e insatisfacción laboral se explican por diferentes factores; la primera por Factores Intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de Factores Extrínsecos, pero de ningún modo una es lo opuesto de la otra. Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, porque pueden satisfacer las necesidades de desarrollo Psicológico. De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo ausencia de satisfacción.

Entonces, los factores que evalúan la satisfacción laboral, son componentes que colaboran al desarrollo de un trabajador en el ámbito laboral, con la finalidad de obtener resultados positivos o favorables; donde ambas partes (trabajador e institución) se verán beneficiados, y así también permiten evaluar la satisfacción que tienen en su área laboral, tanto en las:

a. Condiciones de trabajo.

Son características propias que tiene el entorno laboral, considerando la seguridad, calidad y herramientas para poder desempeñar su trabajo.

b. Remuneración y beneficios laborales.

La remuneración es la retribución monetaria por la prestación de un servicio. Mientras que los beneficios laborales son las compensaciones provistas por el empleador, como algo adicional a su salario.

c. Supervisión.

Es la vigilancia del cumplimiento de funciones, por parte de una persona encargado o con autoridad, que tenga la preparación para realizarlo.

d. Gestión de recursos humanos.

La gestión de recursos humanos está relacionada con el con aspectos estratégicos (fusiones, adquisiciones, perspectivas de aumento o disminución de la fuerza laboral) Fisher (1989) y los micro RRHH incluyen la selección, formación, evaluación del desempeño, esto es, el programa de las prácticas de RRHH. Ambos aspectos deberían estar relacionados para una consecución de la misión de la empresa (Boswell, 2006). Las prácticas de recursos humanos influyen sobre las percepciones y actitudes de los empleados a nivel individual y a nivel organizacional. Asimismo, estas percepciones y actitudes influyen sobre el desempeño en la organización (Ostroff y Bowen, 2000).

1.9. Recursos humanos

Según Bayo y Merino (2002), el recurso humano se define como conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector (p.229). En general, la resistencia al cambio afecta la situación de crecimiento de cada empleado, por lo que es necesario actualizarlos y adaptarlos al nuevo sistema.

Para lograrlo, los trabajadores tienen dos opciones. Formación que es proporcionada por la empresa u organización o financiada por cada trabajador con sus propios recursos. Ambas situaciones mejoran y mejoran el nivel de conocimiento de cada individuo, lo que lleva a un mejor desempeño. El nivel académico de cada empleado tiene un impacto

directo en cómo ese empleado realiza su trabajo, haciéndolo destacar entre la multitud o el promedio.

Asimismo, Dessel (2001) define los Recursos Humanos como las políticas y las practicas que se requieren para llevar a cabo de los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que se ocupa (p. 2).

1.10. Características y modelos del desempeño laboral

Las características de desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre en su desempeño laboral. Según lo señalado por Furnham (2000), son las siguientes:

Adaptabilidad, se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas. Comunicación, es la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. Iniciativa, la intensión de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido. Conocimientos, se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas su de trabajo. Trabajo en Equipo, es la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso. Estándares de Trabajo, la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo. Desarrollo de Talentos, la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros. Potencia el Diseño del Trabajo, se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta. Maximiza el Desempeño, la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva. (Citado por Calcina, 2014, p. 25)

1.11. Marco conceptual

1.11.1. Organización

Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no (Trejo, 2008).

1.11.2. Ambiente organizacional

Definir el concepto de ambiente organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009)

1.11.3. Liderazgo

Los líderes organizacionales desempeñan un papel activo en el proceso de formación y fortalecimiento del clima y la cultura organizacional.

Los líderes determinan qué se debe atender, medir y controlar; participan en los incidentes críticos y las crisis empresariales; planifican la enseñanza y el adiestramiento y establecen los criterios para el reclutamiento, selección, promoción, jubilación y segregación de los empleados. (Salazar et al., 2009)

1.11.4. Salarios

El salario es uno de los aspectos más valorados en el trabajo, aunque su efecto motivador se debe a diversos factores. Al respecto, Casas & Co. afirman que es importante tener en cuenta la Teoría de la Equidad de Adams. En esta se explica que las personas distinguen entre las contribuciones que estos aportan en su trabajo y las compensaciones que estos reciben por ellas; así como las que reciben otras personas.

Es así como los trabajadores establecen el criterio de equidad, o la falta de este. (Granados, 2014)

1.11.5. Compromiso laboral

En el concepto de compromiso laboral se incluyen la aceptación de las metas de la organización, la disposición a realizar esfuerzos en pro de ésta y la expresión del deseo de mantenerse como miembro activo de la misma, dentro de una práctica constante. (Cáceres, 2000; Gómez, Santofimio y Segura, 2007)

1.11.6. Calidad de vida laboral

Se vuelve complejo definir qué es la Calidad de Vida Laboral (CVL), ya que esta concepción se encuentra íntimamente conexas con diversos temas del ámbito laboral.

Tratar y entender la calidad de vida laboral bajo una aproximación psicosocial significa, de entrada, tener en cuenta los procesos psicosociales básicos que se originan en el entorno de trabajo, considerando la interdependencia entre los aspectos psicológicos y sociales a partir de los que se construye y configura la realidad laboral. (Granados, 2014)

1.11.7. Retribución laboral

La retribución laboral en economía y derechos laborales se refiere a un sueldo o salario pagado en efectivo o en especie a un empleado por un empleador público o privado, el Estado, según lo determine el contrato y en el marco de los requisitos legales de un conjunto de leyes nacionales.

La retribución de los factores productivos de una empresa se denomina costes. La retribución del factor de producción trabajo se denomina salarios, su cuantía depende de las características del trabajo realizado. (Romeo, 2002)

1.11.8. Ambiente de trabajo

Es el ambiente más cercano e inmediato de la organización por tanto es el ambiente específico de cada organización, cada una tiene su propio ambiente de trabajo del cual obtiene sus entradas y en el que coloca sus salidas o resultados, Así en el ambiente de trabajo están las entradas y las salidas o resultados. (Gómez et al., 2007)

1.11.9. Satisfacción y rendimiento

Según Larouche y Delorme, la satisfacción en el trabajo es un resultante afectiva del trabajador y la vista de los papeles del trabajo que este detenta resulta final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas, llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleo cuando un individuo puede encontrarse dentro de los componentes de una organización una adecuación o una respuesta a sus necesidades entonces se podría postular que estaría satisfecho un buen clima permite al empleado alcanzase su plenitud personal desarrollarse, y susceptible de engendrar una nueva visión positiva. (Gómez et al., 2007)

1.11.10 Desempeño

Hablar del desempeño laboral representa razonar las consecuencias del clima sobre las actitudes y los comportamientos que conducirán a un tipo u otro de ocupación. En las percepciones que forman los individuos de un ambiente de trabajo juegan un papel importante la manera en la que está estructurada la tarea, el sistema de recompensas establecido el modo en que las decisiones se controlan, el tipo de comunicación y otros. (Chiang, Vega, Martín, Rodrigo y Partido, 2010)

2. ANÁLISIS DE ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Compartiendo la misma línea de investigación el bachiller Alex Javier Zans Castellón (2017), en su tesis de maestría denominado CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES DE LA FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA, UNAN – MANAGUA EN EL PERÍODO 2016, quien tuvo como objetivos: describir el clima organizacional, identificar el desempeño laboral que existe y evaluar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa en Managua. Para dicha investigación tomó como muestra a 59 empleados para aplicarles encuestas para dicho fin, lo que permitió determinar que existe una baja motivación y calidad en la institución, lo que no permite un desempeño adecuado. Además, se precisa que es necesaria de la implementación de

estrategias o herramientas que permitan una mayor motivación y aliento entre los colaboradores para lograr un mayor desarrollo en su jornada laboral.

Sus principales conclusiones fueron que: el clima organizacional es medianamente favorable y desfavorable, siendo el liderazgo poco practicado, además que se identificó que el desempeño laboral es bajo, aunque las tareas se realizan y ejecutan en el tiempo requerido, donde la toma de decisiones, se realiza en gran medida de manera individual, careciendo de un plan de capacitación y, por último, los trabajadores docentes y administrativos consideran el mejoramiento el clima organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño laboral, y las relaciones interpersonales, les hacen sentirse bien en el trabajo, por lo que consideran que se debe cultivar.

El segundo trabajo de investigación fue elaborado por el bachiller Hernández Díaz Zhenia Magaly (2016) en su tesis titulado EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA, 2018, para optar el grado de Maestro en ciencias.

La investigación tuvo como objetivo general determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca 2018; con el propósito de establecer medidas de corrección, llegando a la conclusión que, el clima organizacional influye de manera directa en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca 2018, esta relación según el análisis estadístico, tiene un coeficiente de contingencia de 0.54 lo que representa una asociación positiva moderada. En su sustento teórico, arguye, en la parte introductoria, que la cultura y el desempeño laboral constituyen la base de un buen funcionamiento organizacional, de tal manera que ambos factores sirven de referencia acerca de cómo las personas deben conducirse dentro de una organización o institución para que la misma se desempeñe de manera efectiva”. Haciendo un desarrollo más profundo indica que la cultura organizacional “repercute en el comportamiento, la productividad y las expectativas de los trabajadores; como consecuencia de ello, las organizaciones buscan mejorar continuamente a través de procesos y estrategias su gestión, de manera que sus empleados retomen los objetivos de la organización con el propósito de incrementar la productividad y la competitividad organizacional.

De igual manera, el bachiller Jorge Alejandro Luján Torres (2020) en su investigación doctoral, titulado CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL, EN LOS COLABORADORES DE LAS MYPES, SECTOR MUEBLERÍAS DE CHIMBOTE, 2019, tuvo como objetivo inferir alrededor de la relación entre la cultura organizacional y desempeño laboral, con un enfoque mixto, del tipo aplicada y un diseño correlacional, a su vez, fue un muestreo probabilístico, cuyo objetivo se basa en la selección aleatorio de los sujetos pertenecientes a la población, por lo cual se requirió de la participación de 220 colaboradores que ejercen funciones en MYPES del ámbito de muebles, a quienes se les implementó la técnica de la encuesta, así, los resultados puntualizan que se obtuvo un valor de 0.442, concluyendo que si hay una relación existente y moderada entre las dos variables.

De otro lado, Portocarrero (2020) en su investigación de maestría CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE UNA UNIVERSIDAD DE CHIMBOTE – 2020, presentó como objetivos establecer la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el ámbito administrativo de una institución educativa superior en Chimbote, donde utilizó un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, contó con una muestra compuesta por 70 trabajadores a quienes se les realizó la encuesta, obteniéndose que el 92% consideran que la cultura organizacional es poco favorable y el desempeño laboral es regular, el valor de Spearman fue de 0.467 siendo positiva y llevó a la conclusión que existe una relación significativa entre las variables estudiadas.

El artículo titulado EL CLIMA INSTITUCIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ – PERÚ 2012, de la autora Yolanda Calcina Calcina, publicado en la revista Comunic@cion, que tuvo como objetivo: determinar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de Juliaca. La metodología aplicada fue la investigación no experimental, tipo de investigación descriptiva–correlacional, el cual afirma la hipótesis presentada en la investigación y se llegó a la conclusión que el clima institucional sí tiene relación con

el desempeño docente, debido a que el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica, que viene a ser un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.

Es así, que la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la UNA – Puno, 2012; UANCV – Juliaca, 2012, es positiva alta, con una puntuación de 0.77 y 0.650 respectivamente, según la correlación de Pearson, el cual nos indica que un buen clima institucional determina un buen desempeño laboral de los docentes. Según los datos obtenidos y la correlación de Pearson, en cuanto a la relación que existe entre el clima institucional y la responsabilidad personal, se obtuvo una puntuación de 0.59, que indica una correlación media alta. Esto quiere decir que los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales por motivos a las diferencias personales y políticas en su mayoría no cumplen con las normas establecidas dentro de la Facultad y no muestran la responsabilidad con su labor.

En la investigación realizada por la bachiller Ibárcena Lajo Karen Alexandra (2019) con el título RELACIÓN EXISTENTE ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA RED DE SALUD CAYLLOMA, AREQUIPA – 2019, cuyo objetivo principal fue determinar la relación existente entre el clima organizacional y la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Red de Salud Caylloma, Arequipa – 2019, siendo el tipo de investigación no experimental, con enfoque cuantitativo, el diseño transversal y nivel explicativo. El estudio fue realizado con una población intencional de 99 trabajadores administrativos correspondientes a la sede central de la Red de Salud Arequipa – Caylloma; se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumentos se usó el formulario de preguntas, que se componen de reactivos predeterminados con una escala de Likert, sometidos al análisis de Alfa de Cronbach, se llegó a la conclusión que, si los directivos crean un buen clima organizacional se obtendrá un incremento en la productividad de su organización, existiendo una correlación directa entre las variables clima organizacional y la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Red de Salud Caylloma, Arequipa – 2019. Asimismo, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,429, existiendo una correlación positiva moderada significativa lo que se demuestra con el valor del estadístico “rho” de Spearman; por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación.

Asimismo, el bachiller José Luis Arias Gonzáles (2019) en su tesis titulado INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA VIRGEN DEL ROSARIO EN LA CIUDAD DE AREQUIPA, AÑO 2018, tuvo como objetivo general, determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Virgen del Rosario en la ciudad de Arequipa, año 2018. En base a la metodología la investigación se centra en el método científico, con un tipo de investigación mixta y correlacional, el nivel de investigación es descriptiva y el diseño de investigación es no experimental y transversal. Se consideró una población de 18 docentes de la Institución Educativa que representa al 100% de la población. Las técnicas de recolección de datos para la primera variable fue una encuesta, y para la segunda variable fue la Observación. Los instrumentos utilizados han sido cuestionarios de clima organizacional y de desempeño laboral. Los resultados de este estudio, aseveran que, los docentes en sus distintos indicadores tales como estímulo o recompensa y relaciones e identidad, muestran un clima organizacional negativo; por otro lado, en la segunda variable, se obtuvieron niveles bajos en el desempeño laboral, lo que conlleva que, el clima organizacional sí influye directamente en el desempeño laboral de los docentes y que, según la hipótesis, si se mejora el clima organizacional, se mejorará el desempeño laboral de los docentes de la institución.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

2.1. Variables e Indicadores

Tabla 1.

Operacionalización de variables

Variable	Indicadores	Subindicadores	Técnica o instrumento	Escala
Variable Independiente: Clima Organizacional (Es el medio ambiente generado por la comunicación, el cual están relacionado por la motivación y liderazgo de los empleados)	Comunicación	– Conducta de comunicación (entre pares y jerárquicos). – Espacios de socialización – Relaciones Humanas – Saber escuchar	Cuestionario estructurado	Likert
	Motivación	– Superación de obstáculos – Logro de Objetivos – Beneficios y compensación		
	Liderazgo	– Capacidad de influencia en el grupo – Confianza y funcionalidad – Iniciativa laboral – Toma de decisiones		
Variable Dependiente: Desempeño laboral (El desempeño Laboral es el desenvolvimiento de los trabajadores, es medio a través de su rendimiento, su capacidad de adaptación y la gestión de los recursos humanos)	Rendimiento	– Calidad de trabajo – Control – Efectividad (a tiempo) – Eficacia (cumple las metas) – Entorno laboral		
	Capacidad de adaptación	– Estabilidad laboral – Apoyo social – Condiciones de bioseguridad		
	Recursos humanos	– Ausentismo laboral – Capacitación y desarrollo – Evaluación de desempeño – Resistencia al cambio – Compromiso y reconocimiento laboral		

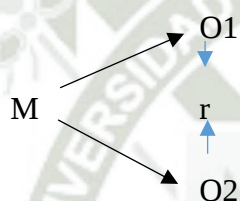
2.2. Tipo y Nivel de investigación

La investigación es de tipo descriptivo porque analizará las variables de estudio considerando el uso de herramientas estadísticas que permitan una visión más objetiva y generalizable de los resultados obtenidos (Hernández Sampieri et al., 2014).

2.2.1. Nivel de investigación

El diseño es el descriptivo correlacional, porque examina la relación existente entre dos o más variables, en la misma unidad de investigación o participantes de estudio (Hernández, 2014).

Su esquema es el siguiente:



Donde:

M : Muestra

O1 : Primera variable: Cultura Organizacional

O2 : Segunda variable: Desempeño pedagógico docente

r : Relación

2.2.2. Diseño

No experimental y transversal.

2.3. Técnicas, instrumentos y materiales de verificación

2.3.1. Técnicas

En la primera variable, clima organizacional, se utilizó la técnica de la encuesta.

En la segunda variable, desempeño laboral, la técnica es la encuesta.

Dadas las condiciones que esta técnica permite al facilitar la obtención de datos en una muestra seleccionada en la población de estudio de forma estandarizada, sencilla y eficiente (Casas Anguita et al., 2003).

2.3.2. Instrumento

En la primera variable se utilizó el cuestionario.

En la segunda variable se utilizó el cuestionario.

Caracterizándose por ser un instrumento estable que permite recoger información partiendo de la formulación de las mismas preguntas a todos, de manera que se garantice una situación estándar que permita comparar objetivamente las respuestas obtenidas (López-Roldan & Fachelli, 2015).

2.3.3. Ficha técnica del cuestionario Clima Organizacional (Instrumento 1)

a) Datos informativos del Instrumento 1:

- **Autor:** Elida Heredia Quispe. Bachiller en Ciencias de la Comunicación Social.
- **Año:** 2022.
- **Confiabilidad:** Alfa de Cronbach de .886.
- **Estructura:** Conformada por 32 ítems.
- **Duración:** 10 - 15 minutos.
- **Ámbito de aplicación:** Personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

b) Descripción del instrumento 1:

En el formulario de preguntas de la variable “clima organizacional”, se consideró la medición de tres indicadores: Comunicación, con 04 sub indicadores; motivación, con 03 sub indicadores; y, liderazgo, con 04 sub indicadores, que alcanza un total de 32 reactivos.

Medidos en escala ordinal.

La información recopilada será almacenada en absoluta reserva, además de ser de carácter anónimo.

c) Normas de puntuación y corrección

Para calificar el instrumento (formulario de preguntas) se ha codificado las alternativas de respuestas según la siguiente escala:

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

d) Baremos de interpretación

El formulario de preguntas contiene 32 ítems distribuidos en puntaje y niveles, su respectiva descripción sería:

- A: Nivel de comunicación: se sumó los números, y la valoración de los ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 y 14.
- B: Nivel de motivación: se sumó los números, y la valoración de los ítems 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 y 22.
- C: Nivel del liderazgo: se sumó los números y la valoración de los ítems 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31 y 32.

Puntaje total: se obtuvo de la sumatoria de A+B+C.

Interpretación: Los resultados nos permiten establecer niveles que determinan puntajes o valores (Baremos) y categorías como: Alto, Bajo y Medio, para definir el nivel del clima organizacional.

2.3.4. Ficha técnica del cuestionario de Desempeño Laboral

a) Datos informativos del Instrumento 2:

- **Autor:** Elida Heredia Quispe. Bachiller en Ciencias de la Comunicación Social.
- **Año:** 2022.
- **Confiabilidad:** Alfa de Cronbach de .915.

- **Estructura:** Conformado por 30 ítems.
- **Duración:** 10 – 15 minutos.
- **Ámbito de aplicación:** Jefes de área de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

b) Descripción del instrumento

Este formulario de preguntas fue realizado para determinar el desempeño laboral, está conformada por tres indicadores: rendimiento con 05 sub indicadores, capacidad de adaptación con 03 sub indicadores, y gestión del recurso humano con 05 sub indicadores; medidos en escala ordinal.

La información recopilada será almacenada en absoluta reserva, además de ser de carácter anónimo.

c) Normas de puntuación y corrección

Para calificar el instrumento (formulario de preguntas) se codificó las alternativas de respuestas según la siguiente escala:

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

d) Baremos de interpretación

El formulario de preguntas contiene 30 ítems distribuidos en puntajes y niveles, siendo su descripción la siguiente:

- A: Nivel del rendimiento: se debe sumar los números y la valoración de los ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10.
- B: Nivel de capacidad de adaptación: se debe sumar los números y la valoración de los ítems 11, 12, 13, 14, 15, 16 y 17.
- C: Nivel del recurso humano: se debe sumar los números y la valoración de los ítems 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29 y 30.

Puntaje total: se obtuvo de la sumatoria de A+B+C.

Interpretación: Los resultados nos permiten establecer niveles que determinan puntajes (Baremos) y categorías como: Alto, Bajo y Medio, para definir el nivel del desempeño laboral.

Tabla 2.

Técnicas e instrumentos de verificación de variables

Variable	Indicadores	Subindicadores	Técnica	Instrumento	Ítems
Variable dependiente Clima Organizacional	Comunicación	– Conducta de comunicación. – Espacio de socialización. – Relaciones Humanas. – Saber escuchar.	Encuesta	Cuestionario de clima organizacional	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,14
	Motivación	– Superación de obstáculos. – Logro de Objetivos. – Beneficios y compensación.		Formulario de preguntas de 32 Ítems.	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32.
	Liderazgo	– Capacidad de influencia en el grupo. – Confianza y funcionalidad. – Iniciativa laboral. – Toma de decisiones.			
Variable independiente Desempeño laboral	Rendimiento	– Calidad en el trabajo – Control – Efectividad (a tiempo) – Eficacia (cumple las metas) – Entorno laboral	Encuesta	Cuestionario de desempeño laboral.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10

Variable	Indicadores	Subindicadores	Técnica	Instrumento	Ítems
	Capacidad de Adaptación	– Estabilidad laboral – Apoyo social – Condiciones de bioseguridad			
	Recursos humanos	– Ausentismo laboral – Capacitación y desarrollo – Evaluación de desempeño – Resistencia al cambio – Compromiso y reconocimiento laboral		Formulario de preguntas de 30 Ítems.	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30.

Fuente: Elaboración propia de investigador.

2.4. Campo de Verificación

2.4.1. Población

La población está constituida por 813 trabajadores administrativos entre funcionario profesionales y técnico que se encuentran laborando en la Universidad Nacional del Altiplano. Esta población comprende: 129 directivos superiores, 144 profesionales, 357 técnicos, 183 auxiliares.

Tabla 3.

Población del Personal administrativo de la UNA Puno 2021

ADMINISTRATIVOS	PLAZAS OCUPADAS
Directivos superiores	129
Profesionales	144
Técnicos	357
Auxiliares	183
TOTALES	813

Fuente: Elaboración del ejecutor (con datos de RR. HH. 2021)

2.4.2. Muestra

La muestra fue establecida en 268 trabajadores administrativos, seleccionados bajo un criterio probabilístico al azar simple como método de selección de la muestra. Este tipo de muestreo fue elegido por sus características de imparcialidad y representatividad, lo que asegura que cada miembro de la población objetivo tenga igualdad de oportunidades de ser seleccionado.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el muestreo probabilístico es adecuado cuando se busca que los resultados del estudio sean generalizables a toda la población, ya que garantiza que “cada elemento de la población tiene una probabilidad conocida y no nula de ser seleccionado” (p. 174). Esto es especialmente relevante en estudios cuantitativos donde se pretende medir con precisión la relación entre dos variables, como el clima organizacional y el desempeño laboral.

Del mismo modo, Kerlinger y Lee (2002) destacan que el muestreo al azar simple es un método robusto para obtener muestras representativas, ya que elimina posibles sesgos en la selección de los participantes. Este procedimiento asegura que los resultados obtenidos en el estudio sean extrapolables a la población total, en este caso, los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano, durante la emergencia sanitaria.

Además, Bisquerra (2012) señala que este tipo de muestreo es ideal cuando se busca que la muestra seleccionada refleje fielmente las características de la población estudiada, permitiendo a los investigadores obtener datos confiables y válidos para probar sus hipótesis.

La muestra se realiza con la siguiente fórmula:

Tamaño de muestra:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n = Tamaño de muestra

Z = correspondiente al nivel de confianza (ya que la seguridad es del 95%)

N = Total de la Población de estudio

p = Probabilidad de que el desempeño laboral sea bueno.

q = Probabilidad de que el desempeño laboral sea deficiente.

e = error de la muestra

Datos para diseñar la muestra:

Z = 95% (Z= 1.96)

p = 60 % p= 0.60.

q = 40% q= 0.40

N = 813

e = 5% (e=0.05)

Entonces:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.6 \times 0.4 \times 813}{0.05^2 (813 - 1) + 1.96^2 \times 0.6 \times 0.4}$$

$$n = 268$$

2.4.3. Validación de Instrumentos

El cuestionario de Clima Organizacional fue elaborado por Élide Heredia Quispe, bachiller en Ciencias de la Comunicación Social y validado por los expertos: doctor Walker Ernesto Aragón Cruz y magister Roger Freddy Fernández Burgos, validado por Alfa de Cronbach, mostrando un índice de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0.886.

El cuestionario de Desempeño Laboral, fue elaborado por Élide Heredia Quispe, y validado por un experto, así también es validado por Alfa de Cron Bach, mostrando un índice de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0.915.

2.4.4. Estrategia de recolección de datos

2.4.4.1. Criterios de Selección

- Se consideraron como parte de la población a los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, que se encuentran en la época de pandemia COVID-19 de los años 2021 por un periodo mayor de dos (2) años en la institución.
- Coordinación: Para la ejecución de este trabajo se solicita la aceptación el consentimiento informado de cada trabajador administrativo y se coordinó con los jefes de departamento de las escuelas profesionales.
- Selección: Una vez fijado la fecha y hora se procedió a la recolección de datos según cronograma establecido.
- Ejecución: El proceso de la recolección de datos se realiza al personal administrativo de la UNA Puno.

2.4.4.2. Recursos

- Humanos: Estudio realizado por la investigadora.
- Materiales: Materiales de escritorio y materiales tecnológicos.
- Financieros: Financiado íntegramente por la investigadora.

2.4.4.3. Validación de instrumentos

El instrumento que se utilizó para la medición de variables fue el cuestionario con estructura vinculada a la escala de Likert formulada con 32 interrogantes para la Variable dependiente y 30 interrogantes para la variable Independiente, las cuales contienen preguntas de los diferentes indicadores, sub indicadores y variables, asimismo se utilizó procedimiento en la construcción de un instrumento de medio.

Ficha técnica del instrumento 1:

Datos informativos: instrumento 1

Aplicación: recopilar información sobre las variables de clima organización y desempeño laboral de los trabajadores administrativos durante la emergencia

sanitaria 2021 con fines de investigación que se realiza En la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

2.4.5. Descripción del instrumento

El formulario para la variable Clima Organizacional, tuvo preguntas que midan los indicadores: Comunicación, con 5 sub indicadores, Motivación, con 3 sub indicadores, y Liderazgo con 4 sub indicadores que comprende un total de 32 reactivos medidos en escala ordinal.

Asimismo, el formulario para la variable Desempeño Laboral, tuvo preguntas que midan los indicadores: Rendimiento, con 5 sub indicadores, Satisfacción, con 4 sub indicadores, y Recursos Humanos, con 5 sub indicadores que comprende un total de 30 reactivos medidos en escala ordinal.

2.4.6. Criterios para el manejo de resultados

Una vez obtenidos los resultados de las encuestas, se procedió a ordenar y sistematizar la información en una base de datos: Microsoft Office Excel 2021, datos que también fueron exportados al software estadístico SPSS 22.

El análisis de los datos recogidos fue en la base a la estadística descriptiva e inferencial.

Para la estadística descriptiva se utilizó Microsoft Excel 2021, el mismo que presenta los resultados obtenidos en tablas y figuras respectivamente.

Para la estadística inferencial se utilizó el software estadístico SPSS 22, el cual validó la hipótesis de la investigación.

2.4.7. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Para el procesamiento de datos, se hizo uso de la estadística descriptiva con la media y la desviación estándar y se utilizó la estadística no paramétrica como es la prueba Chi cuadrado con un nivel de significancia de $\alpha = 5\%$.

Los datos fueron procesados numérica y gráficamente, con el apoyo del computador. El programa para procesar los resultados fue Microsoft Excel.

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Resultados

Los resultados de la investigación fueron obtenidos a través del análisis descriptivo de cada una de las variables. En primer lugar, se examinó la variable del clima organizacional, y, en segundo lugar, se evaluó el desempeño laboral. Para ello, se crearon tablas de distribución de frecuencias y porcentajes, además de la generación de figuras con sus respectivas interpretaciones. Estos análisis se llevaron a cabo de acuerdo con los criterios establecidos por el investigador tanto para los indicadores como para las variables, que se detallan en el anexo 3.

A través de este enfoque estadístico, los resultados revelaron el nivel de comportamiento de las variables e indicadores del estudio, lo que permitió un análisis exhaustivo. Además, para facilitar la comprensión de cada variable, se realizó un análisis específico de los subindicadores por indicadores, lo que garantiza que la información sea fácilmente comprensible.

En última instancia, se llevó a cabo la validación y comprobación de la hipótesis, lo que permitió realizar un análisis general y detallado en la elaboración de las conclusiones y recomendaciones pertinentes derivadas de la investigación. Asimismo, se desarrolló una propuesta técnica relacionada con un programa de mejora que abordará los puntos críticos identificados en este estudio.

3.1.1. Datos sociodemográficos

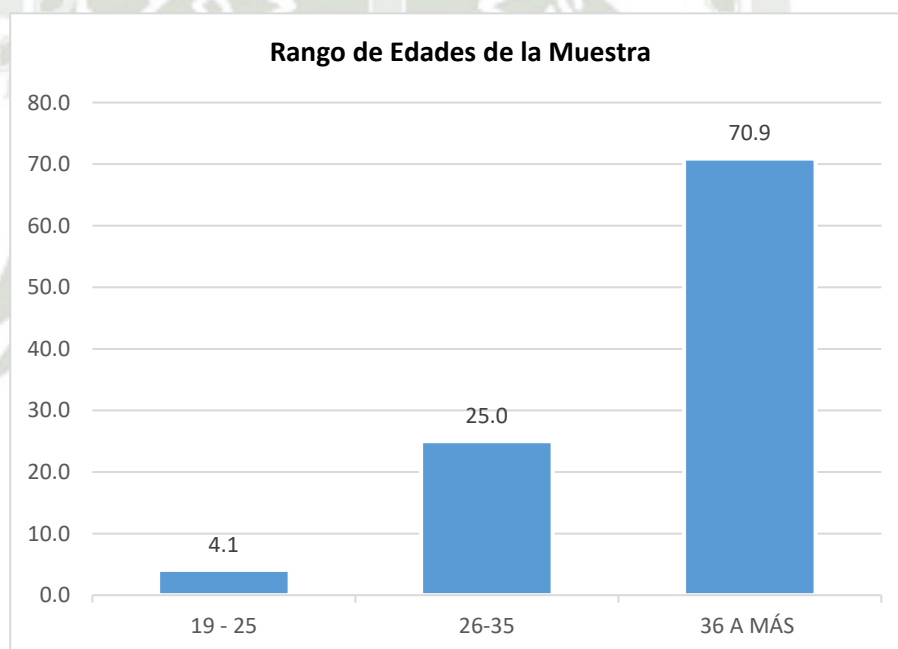
Tabla 4.

Rango de la edad de la muestra del personal administrativo

Considera/Edad	Frecuencia	Porcentaje
19 - 25	11	4,1 %
26 - 35	67	25,0 %
36 a más	190	70,9 %
TOTAL	268	100 %

Figura 1.

Rango de edades de la muestra



Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada.

Como se observa en la tabla 4 y figura 1, la mayor parte de la población encuestada oscila entre las edades de 36 a más, con un porcentaje de 70,9 %, seguido de las edades de 26 a 35 años con un 25% y con un 4,1% comprende las edades de 19 a 25 años de edad.

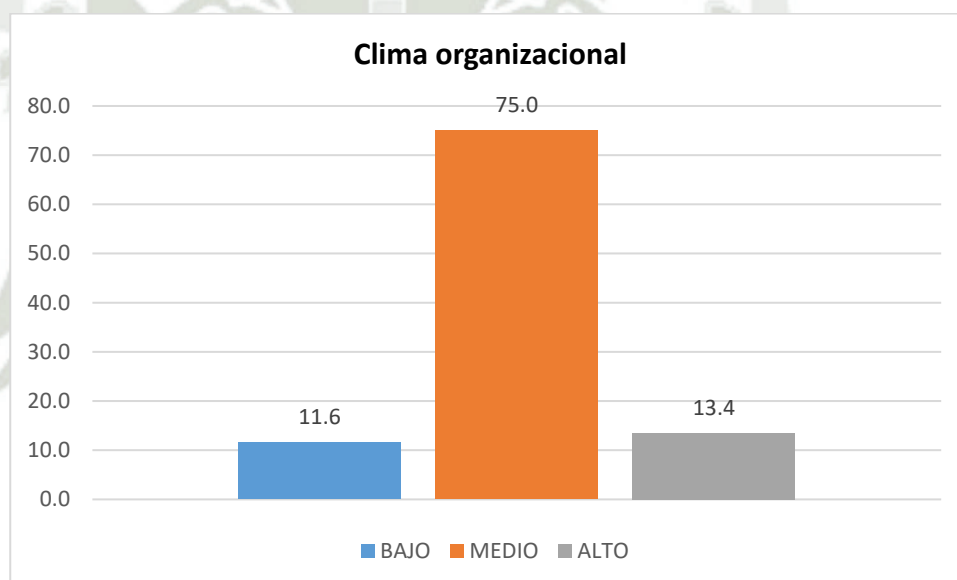
3.1.2. Variable Clima Organizacional

Conocer el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno durante la emergencia sanitaria 2021.

Tabla 5.
Resultados del indicador clima organizacional

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	31	11,6 %
Medio	201	75,0 %
Alto	36	13,4 %
TOTAL	268	100

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada.

Figura 2.
Clima organizacional


Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada.

En la tabla 5 y la figura 2 se presenta un resumen de los indicadores de comunicación, motivación y liderazgo en la variable de Clima Organizacional. Estos datos indican que el 75,0 % del personal administrativo informó tener una percepción de nivel medio o regular, mostrando tener predisposición y una relación armoniosa entre compañeros, porque adoptaron plataformas de colaboración en línea o trabajo remoto. El 13,4 % de la población encuestada indicó tener una percepción de nivel alto, lo que insinúa una relación armoniosa entre compañeros de trabajo durante la emergencia sanitaria. Por otro lado, el 11,6 % expresó que experimentaron un clima organizacional bajo.

Según los resultados cada una de las variables ha mostrado un mejor puntaje son: comunicación donde un 73.9 % indica de la comunicación es media favorable, el liderazgo con un nivel 73.1 % y la motivación con un nivel medio 63.1%. Estas intervenciones nos muestran aspectos desfavorables que surgieron durante la emergencia sanitaria y solo el 13.4% de total de la muestra lo califica como alto, favorable.

3.1.2.1. Conocer la comunicación en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno durante la emergencia sanitaria 2021

Tabla 6.

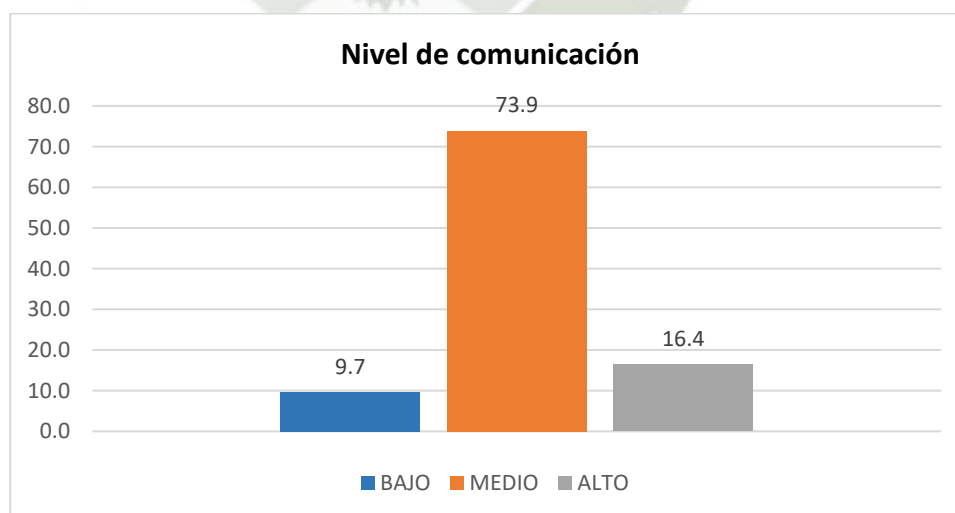
Resultados del indicador nivel de comunicación

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	26	9,7 %
Medio	198	73,9 %
Alto	44	16,4 %
TOTAL	268	100

Fuente: Elaboración propia en la base de la investigación realizada.

Figura 3.

Nivel de comunicación



Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

En relación al nivel de comunicación, la tabla 6 y la figura 3 muestran que, durante la emergencia sanitaria, el 9,7 % de los trabajadores administrativos de

la Universidad Nacional del Altiplano – Puno presentan un nivel bajo en cuanto a comunicación. Esto se interpretó como una señal de que algunos empleados experimentaron una falta de comunicación constante. Por otro lado, el 73,9 % de los encuestados indican que tienen una comunicación regular, porque adoptaron una comunicación informal a través del correo electrónico y WhatsApp. Por otro lado, el 16,4 % del personal califica la comunicación como alta. Este nivel de comunicación eficiente facilita el logro de los objetivos y metas organizacionales, satisface las necesidades individuales y colectivas, coordina y controla eficazmente las actividades y fomenta altos niveles de motivación, compromiso y participación, lo que contribuye a un ambiente de trabajo integrador y productivo.

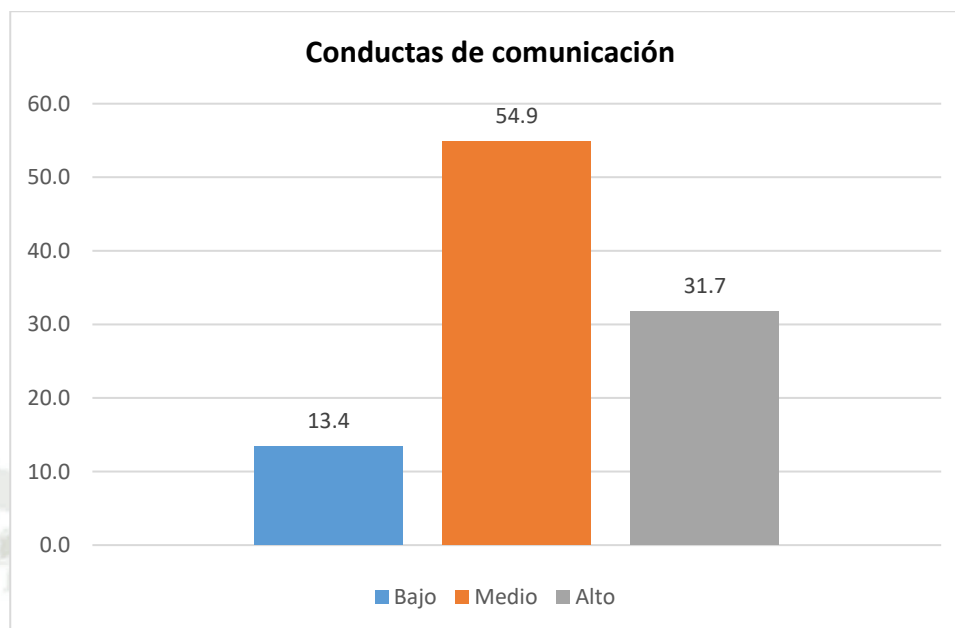
Según el Plan Operativo Institucional de la UNA Puno del año 2021, en el objetivo estratégico institucional, fortalecer la gestión institucional tuvo un avance de un 75% de ejecución eficiente, considerando que se presentó limitaciones en la comunicación e implementación de plataformas virtuales para la atención al usuario de esta institución. Ver anexo N° 09

Tabla 7.

Resultados del subindicador conductas de comunicación

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	36	13,3 %
Medio	147	54,9 %
Alto	85	31,7 %
TOTAL	268	100

Fuente: Elaboración propia en la base de la investigación realizada.

Figura 4.*Conductas de comunicación*

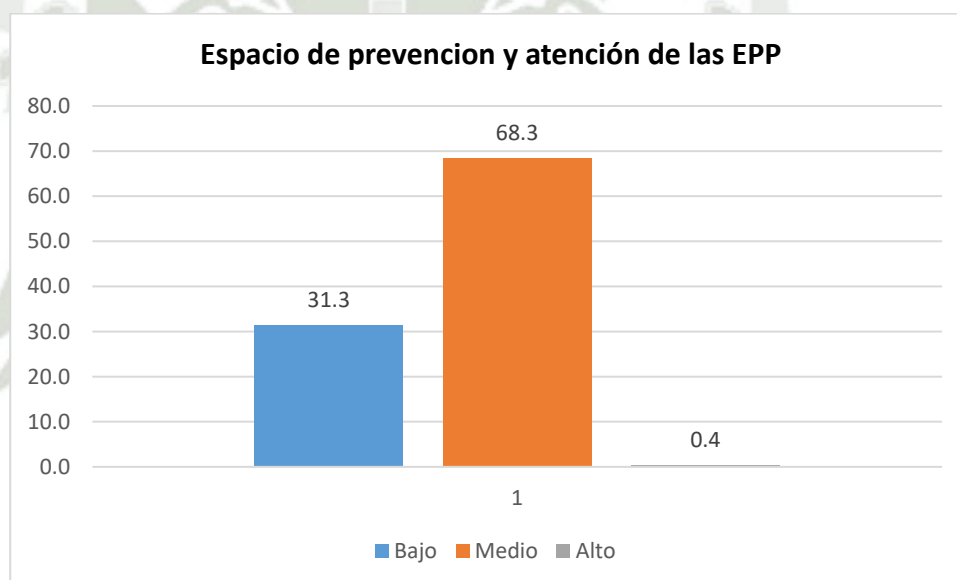
Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada.

De la tabla 7 y figura 4, el 54,9% tiene un nivel moderado en cuanto a la dimensión de “conducta de comunicación”, esto demuestra que durante la emergencia sanitaria la mayoría del personal administrativo confía en su capacidad para responder preguntas sobre, si se les mantiene informados en todo momento y si se les proporciona la información adecuada y tienen un nivel normal de problemas que afectan su trabajo y que cuentan con la información que necesitan para realizar un trabajo de calidad. El 31,7% cree que la comunicación entre compañeros se utiliza activamente (alto), mientras que el 13,4% cree que el comportamiento comunicativo entre compañeros y jerarquía es bajo, lo que es un factor importante para mejorar la estrategia de cultura organizacional positiva de las personas encuestadas, se dice que no ha contribuido. Este resultado nos permite recomendar el uso de métodos de comunicación más efectivos.

Tabla 8.
Resultados del subindicador Espacios de prevención y atención

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	84	31,3 %
Medio	183	68,3 %
Alto	1	0,4 %
TOTAL	268	100

Fuente: Elaboración propia en la base de la investigación realizada.

Figura 5.
Espacio de prevención y atención – EPP


Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Según la información presentada tabla 8 y la figura 5, durante la emergencia sanitaria en la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, la Coberturas de salud y bienestar social que brindó la institución fueron percibidas como medio o regular con el 68,3%. En contraste a ello el 31,3% expresó un nivel bajo, indicando que carecen de mecanismos de limpieza, desinfección y control de contagio. Este grupo señala que los jefes de oficina de las diferencias dependencias no reprograman a tiempo su POA para la adquisición de bienes y servicios relacionados con la limpieza, seguridad personal (jabón líquido, gel desinfectante, barbijos, legía, papel higiénico, etc.). Asimismo, la Dirección de Administración, a través de la Unidad de Logística no priorizaron a tiempo la

tramitación de las dependencias a su cargo y los procesos de adquisición de bienes y servicios. El personal de Servicio Médico y Servicio Social en forma conjunta procedió de manera regular las acciones de sensibilización y educación en salud en forma permanente, además de colocar banners informativos y educativos en el campus universitario. En contraposición, el 0,4% muestra una perspectiva positiva y experimenta niveles altos en este indicador.

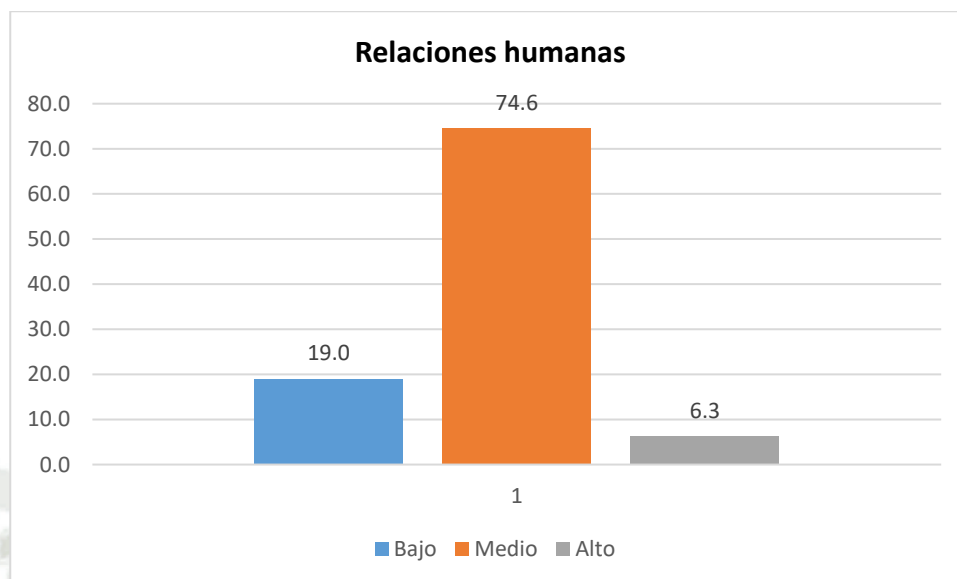
A pesar que el año 2020 se aprueba el plan de trabajo de prevención, atención y monitorea del COVID-19 en la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, cuyo objetivo fue de diseñar la estrategia de intervención en la prevención, atención y monitoreo del COVID-19 promulgada por el Estado Peruano. La implementación de protocolos de seguridad en el campus universitario fueron tardíos siendo en algunos casos inoperativos, a pesar del cierre de las puertas de acceso al campus universitario, el control de temperatura y desinfección al personal autorizado se tenía altos índices de fallecidos por día y fallecidos acumulados (ver anexo N° 05)

Tabla 9.

Resultados del subindicador relaciones humanas

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	51	19 %
Medio	200	74,6 %
Alto	17	6,3 %
TOTAL	268	100

Fuente: Elaboración propia en la base de la investigación realizada.

Figura 6.*Relaciones humanas*

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

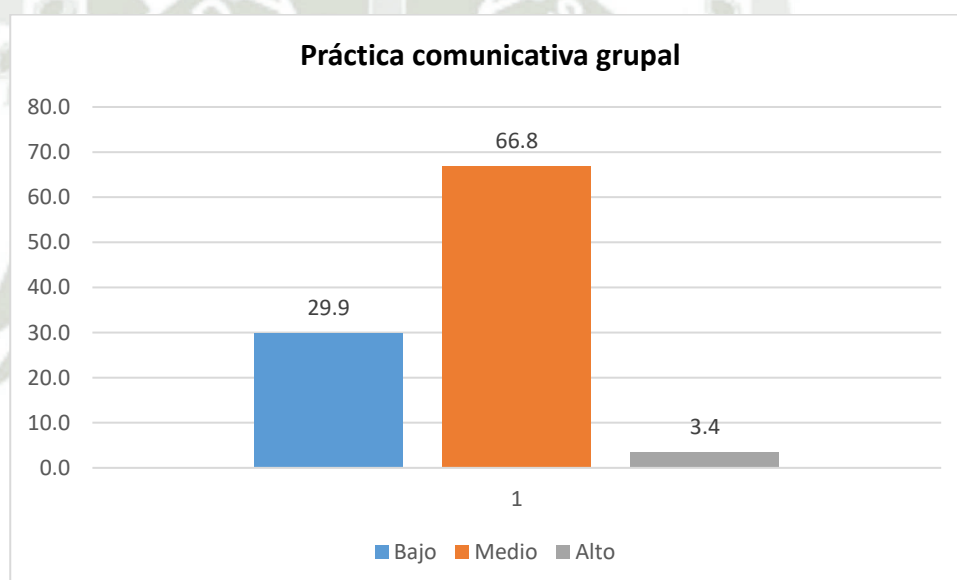
De acuerdo con la tabla 9 y figura 6, los encuestados mencionaron que durante la emergencia sanitaria el personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano percibe un nivel medio en las relación humana, representando el 74,6 %, esto quiere decir que los administrativos tuvieron una relación amable, armoniosa y colaborativa durante la emergencia sanitaria; por otro lado, observamos que el 19, 0% del personal opina que las relaciones humanas durante la emergencia sanitaria fue bajo y solo el 6,3 % de la población encuestada opina que fue alto las relaciones humanas durante la emergencia sanitaria 2021.

Las personas cambian de manera constante, y por lo tanto pasa igual en las relaciones interpersonales y relaciones humanas. Lo que sucedió en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Atiplando de Puno, una crisis por el COVID-19 fue una trasformación abrupta que ha dificultado la adaptación, una de ellas fue el distanciamiento, el contacto físico y hasta el saludo físico del personal administrativo, aunque reconocen que gracias a la tecnología es que se ha podido sacar adelante la institución y la atención a los estudiantes.

Tabla 10.
Resultados del subindicador Práctica comunicativa grupal

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	80	29,9 %
Medio	179	66,8 %
Alto	9	3,4 %
TOTAL	268	100

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Figura 7.
Práctica comunicativa grupal


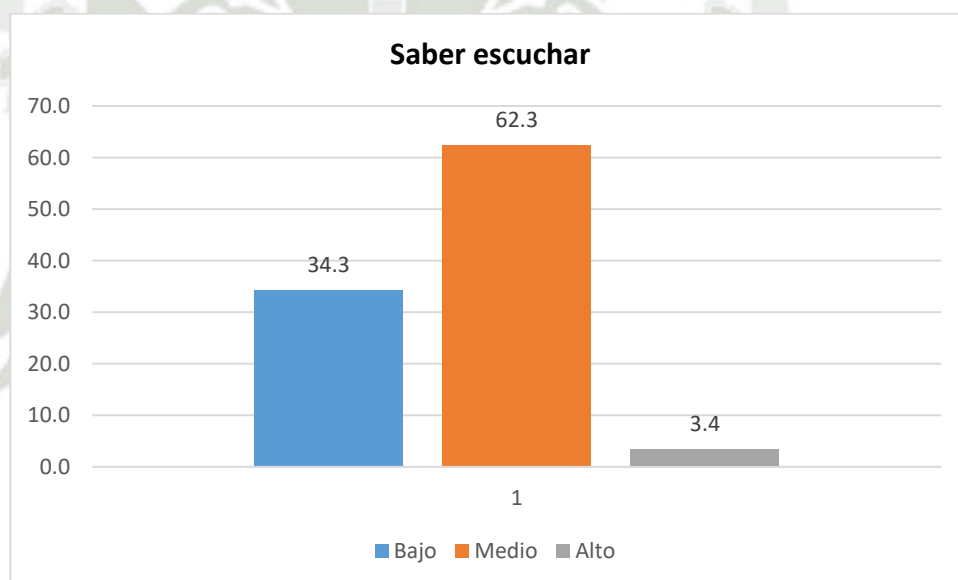
Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Como se puede apreciar en la tabla 10 y figura 7, la “práctica comunicativa grupal” durante la emergencia sanitaria presenta un nivel medio o regular con un 66.8%, lo que significa que durante la emergencia sanitaria la institución realizó la difusión de mensajes demasiado tranquilizadores a través de los medios masivos y redes sociales institucionales y hubo un exceso de información respecto al COVID-19. Asimismo, un 29,9 % percibe un nivel bajo. Confundiendo y difundiendo rumores, noticias falsas y recomendaciones sin sustento. Sin embargo, solo el 3,4 %. del personal administrativo mantiene una perspectiva alta hacia la información sobre la evolución de la epidemia en el país y el uso de las medidas oficiales que se han adoptado a lo largo de los días.

Tabla 11.
Resultados del subindicador Saber escuchar

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	92	34,3 %
Medio	167	62,3 %
Alto	9	3,4 %
TOTAL	268	100

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Figura 8.
Saber escuchar


Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

En la tabla 11 y figura 8, del sub indicador “saber escuchar” se evidencia en un nivel medio – bajo y representa un 62,3% de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano durante la emergencia sanitaria y establece que la mayoría entienden, reciben e interpretan los mensajes y se siente escuchando unos a los otros, existiendo la posibilidad que durante la emergencia sanitaria los colaboradores pudieron dar sus propuestas para la mejora del trabajo remoto y el uso adecuado de los protocolos de seguridad durante la emergencia sanitaria; por otro lado, el 34,3% perciben que hubo un nivel bajo de interpretación, y el 3,4 % percibió que durante la emergencia sanitaria el nivel fue alto.

3.1.2.2. Conocer la motivación en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno durante la emergencia sanitaria 2021

Tabla 12.

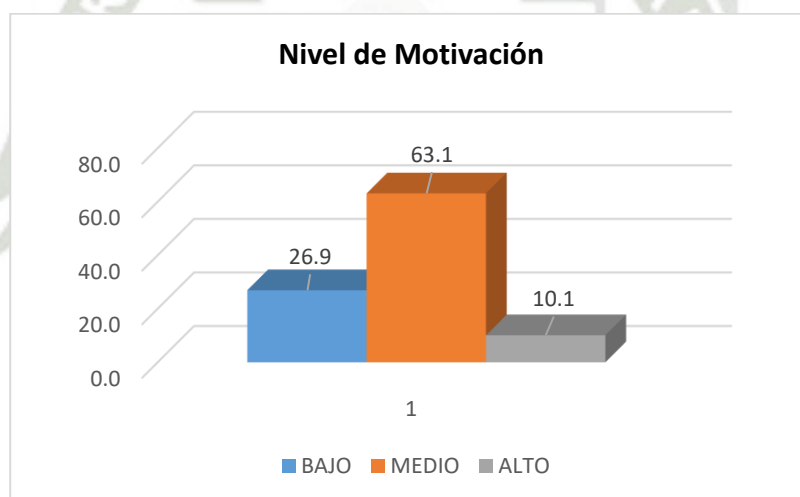
Resultados del indicador nivel de Motivación

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	72	26,9 %
Medio	169	63,1 %
Alto	27	10,1 %
TOTAL	268	100

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Figura 9.

Nivel de Motivación



Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Según la tabla 12 y figura 9, los resultados del indicador “motivación”, muestran que el 63,1% de los encuestados tienen un nivel medio o regular de motivación durante la emergencia sanitaria. Esto sugiere que, aunque no están completamente desmotivados, su motivación podría haber sido afectada por las condiciones impuestas por la pandemia. Este grupo probablemente ha encontrado formas de adaptarse, pero aún pueden enfrentar desafíos para mantener un alto nivel de compromiso y energía. El 26,9 % indicaron tener un nivel bajo. Este grupo representa una cuarta parte de la muestra, lo cual sugiere que un número significativo de empleados ha experimentado una caída en su

motivación durante la pandemia. Esto podría estar relacionado con factores como la incertidumbre laboral, el estrés, el aislamiento social, o dificultades con las nuevas condiciones de trabajo (como el teletrabajo o las medidas de bioseguridad), y el 10.1 % de los encuestados reportó que su nivel de motivación es alto. Este es un porcentaje bajo, lo que indica que muy pocos empleados han logrado mantener una motivación fuerte a pesar de las dificultades asociadas con el COVID-19. Los que tienen alta motivación pueden estar encontrando formas de prosperar en el entorno pandémico, ya sea por mayores oportunidades, una buena adaptación al teletrabajo o un fuerte apoyo organizacional.

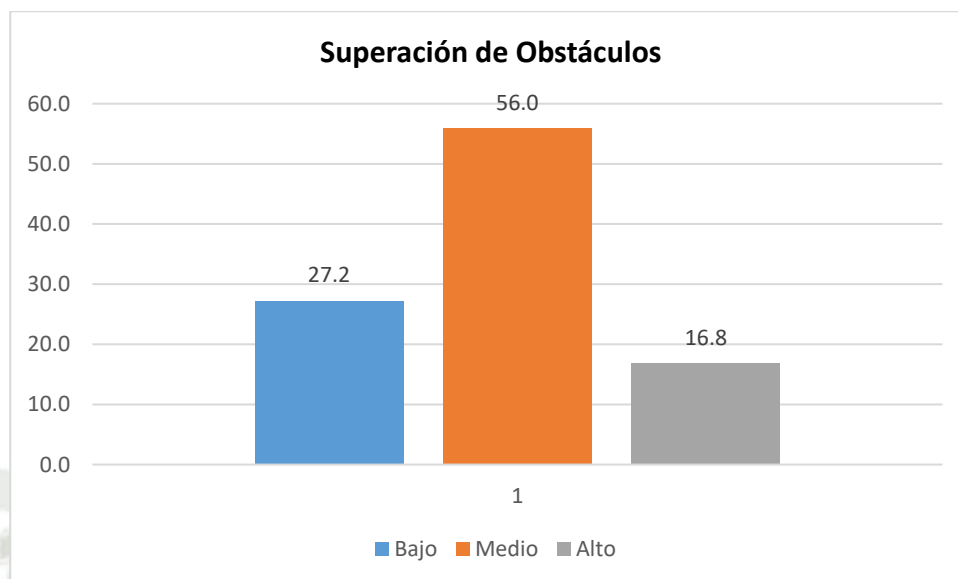
La pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto negativo en la motivación de los empleados, con casi el 90% reportando niveles medios o bajos de motivación. Aunque la mayoría de los trabajadores se encuentran en un nivel de motivación media, hay una proporción considerable que muestra una motivación baja, lo cual puede afectar su rendimiento y bienestar. La baja proporción de empleados con alta motivación destaca la necesidad de que las instituciones tomen medidas para revitalizar el compromiso y proporcionar apoyo adicional, para contrarrestar los efectos del estrés, la incertidumbre y los cambios en el entorno laboral.

Tabla 13.

Resultados del subindicador Superación de obstáculos

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	72	27,2 %
Medio	150	56,0 %
Alto	45	16,8 %
TOTAL	268	100

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Figura 10.*Superación de Obstáculos*

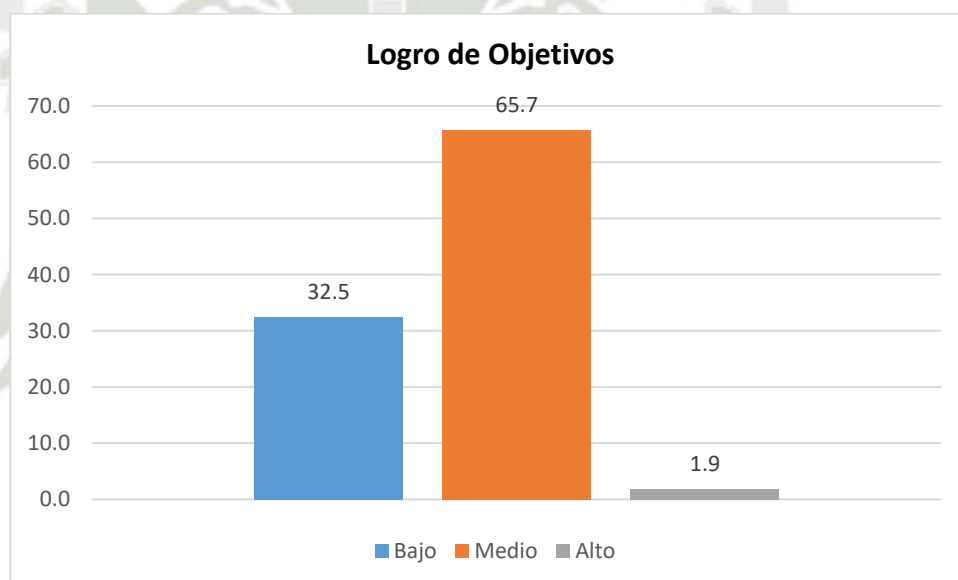
Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

En la tabla 13 y figura 10, se evidencia que el sub indicador “superación de obstáculos” presenta un 56.0% (nivel medio), esto indica que de forma regular el personal administrativo, durante la emergencia sanitaria, tenía interés de prevalecer y mantener un eficaz funcionamiento de responsabilidad; es probable que la institución no implantó de manera continua procedimientos o estrategias que faciliten la información específica en el trabajo remoto. Por otro lado, existe un 27.2% del total de colaboradores demuestran que su nivel de superación de obstáculos es bajo, lo que indica que una proporción significativa de empleados ha tenido dificultades para adaptarse a los desafíos generados por la crisis sanitaria. Esto podría deberse a problemas personales, laborales, falta de recursos o apoyo adecuado para enfrentar estos obstáculos, se debe tomar en cuenta para mejorar la percepción de este sub indicador y analizar los puntos que se deben mejorar para obtener un mejor clima organizacional.

Tabla 14.
Resultados del subindicador Logro de objetivos

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	87	32,5 %
Medio	176	65,7 %
Alto	5	1,9 %
TOTAL	268	100

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Figura 11.
Logro de Objetivos


Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

En cuanto al subindicador “Logro de Objetivos”, en la tabla 14 y figura 11 se muestra que según los encuestados el nivel medio alcanza el 65.7%, lo que indica que tienen cierta incomodidad en el desempeño de las tareas asignadas por sus superiores, asimismo el trato y, en algunos casos, una falta de comunicación entre colegas puede contribuir a este resultado. Del mismo modo, el nivel bajo alcanzó el 32,5%, lo que indica incertidumbre y dificultad sobre la concretización de los objetivos y así alcanzar el logro de las metas; sin embargo, sólo el 1,9% logró un nivel alto en el logro de las metas. Estos resultados indican que esto puede deberse a que el personal actuó poco voluntariamente debido a los acontecimientos ocurridos durante la emergencia sanitaria, y por ende el

estado emocional del personal administrativo, en su trato, se recomienda preocuparse más por el respeto.

Tabla 15.

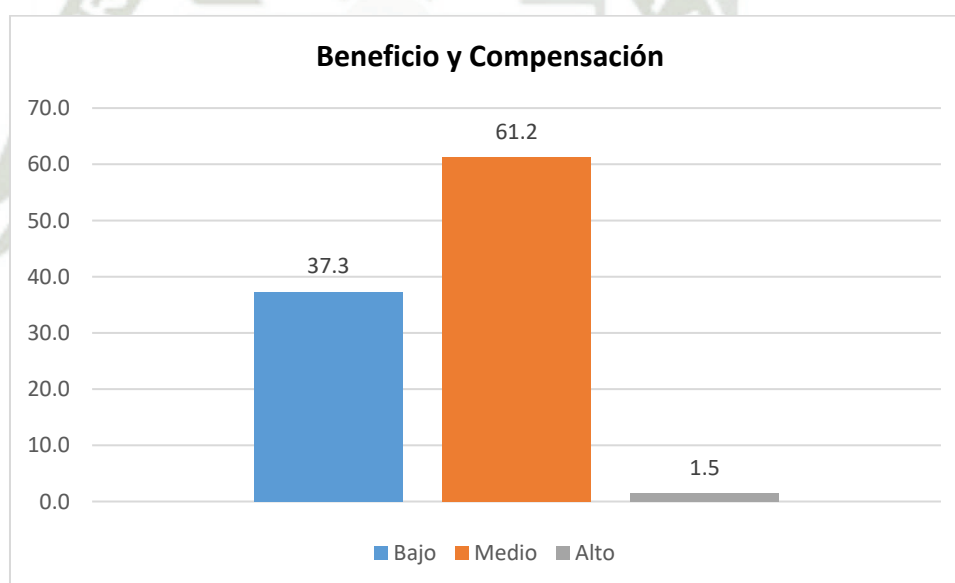
Resultados del subindicador Beneficios y Compensación

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	100	37,3 %
Medio	146	61,2 %
Alto	4	1,5 %
TOTAL	268	100

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Figura 12.

Beneficio y Compensación



Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

En lo referente al “beneficio y compensación” que recibe el personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, durante la emergencia sanitaria en la tabla 15 y figura 12, se aprecia que el 61.2% están conformes regularmente (medio), y el 37.3% consideran que los beneficios y compensación se les otorga en un nivel bajo, esto indica que en su mayoría el personal está de acuerdo de manera baja con la remuneración y entre otros estímulos y compensaciones que percibió durante la emergencia sanitaria; del

mismo modo, solo el 1.5% se sienten conformes con su remuneración y estímulos. Se sugiere aumentar los beneficios y compensaciones para mejorar el cumplimiento de metas y objetivos.

3.1.2.3. Identificar el liderazgo que se ejerce con los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno durante la emergencia sanitaria 2021

Tabla 16.

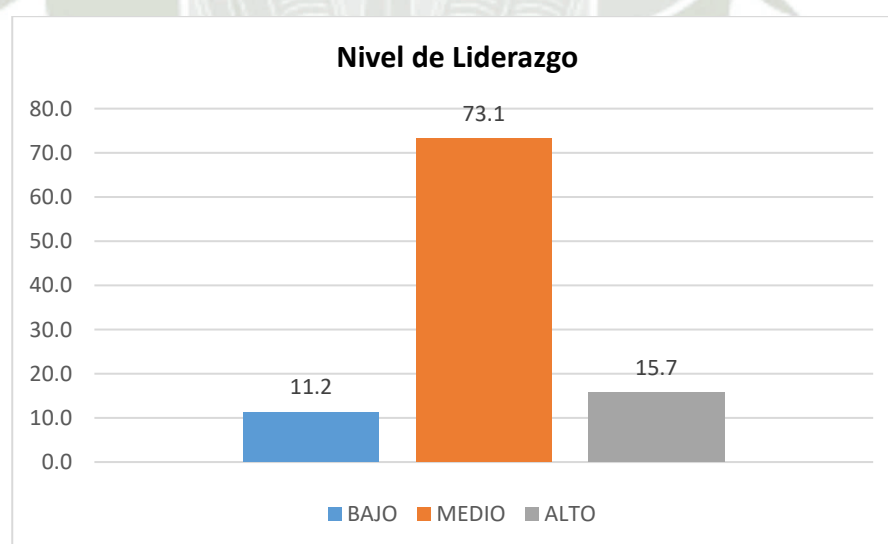
Nivel de liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	30	11.2 %
Medio	196	73.1 %
Alto	42	15.7 %
TOTAL	268	100.0

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Figura 13.

Nivel de Liderazgo



Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

En cuanto al indicador “nivel de liderazgo”, la tabla 16 y figura 13 muestran que tanto la capacidad de influencia en el grupo, la confianza y funcionalidad, la iniciativa laboral de los trabajadores administrativos y la toma de decisiones en el entorno laboral de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno durante la

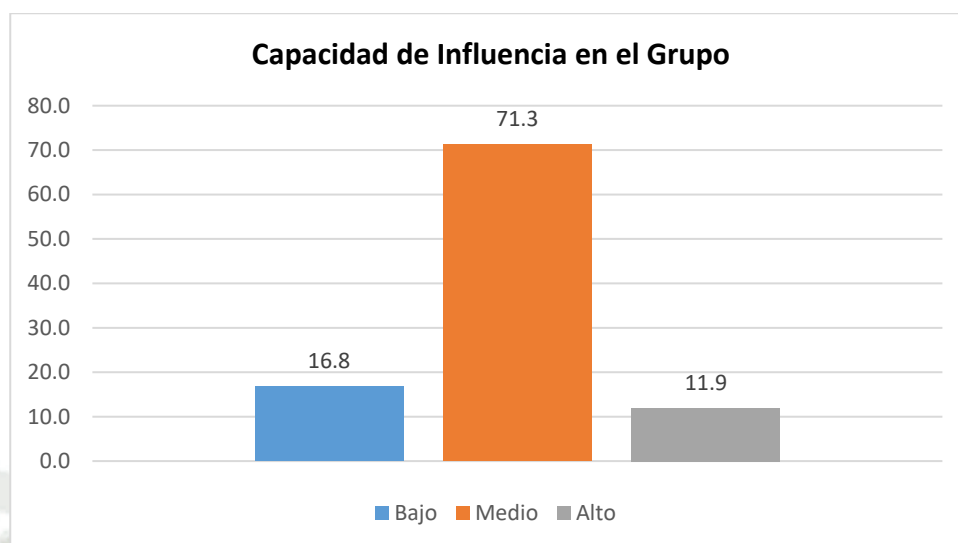
emergencia sanitaria, es de nivel medio o regular con un 73,1%. Este grupo sugiere que, aunque el liderazgo no ha sido excelente, ha sido suficiente para mantener la operatividad de la institución. Los líderes han podido guiar a los equipos, pero no de manera destacada. Esta percepción indica que hay margen para mejorar, ya que un liderazgo más fuerte podría haber ayudado a afrontar mejor los desafíos de la pandemia. Del mismo modo, se observa que el 11,2 % de los trabajadores indicaron que el nivel de liderazgo en la institución es malo o bajo. Esto significa que una cuarta parte de los empleados siente que el liderazgo ha sido deficiente durante la pandemia. Esta percepción puede deberse a una falta de dirección clara, insuficiente apoyo, mala comunicación, o una inadecuada gestión de los cambios y desafíos provocados por la crisis sanitaria. La baja percepción del liderazgo puede generar desconfianza, incertidumbre y una disminución en la moral de los trabajadores administrativos. Solo un 15,7% de los encuestados perciben un nivel alto de liderazgo. Este pequeño porcentaje indica que pocos empleados consideran que la institución cuenta con líderes que han manejado de manera efectiva y sobresaliente la situación generada por la pandemia. Los líderes de este grupo han demostrado una capacidad clara para dirigir, comunicar y apoyar a sus equipos en tiempos de crisis, logrando probablemente mantener un entorno de trabajo más seguro y eficiente.

Tabla 17.

Resultados del subindicador Capacidad de influencia en el grupo

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	45	16,8 %
Medio	191	71,3 %
Alto	32	11,9 %
TOTAL	268	100

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Figura 14.
Capacidad de Influencia en el Grupo


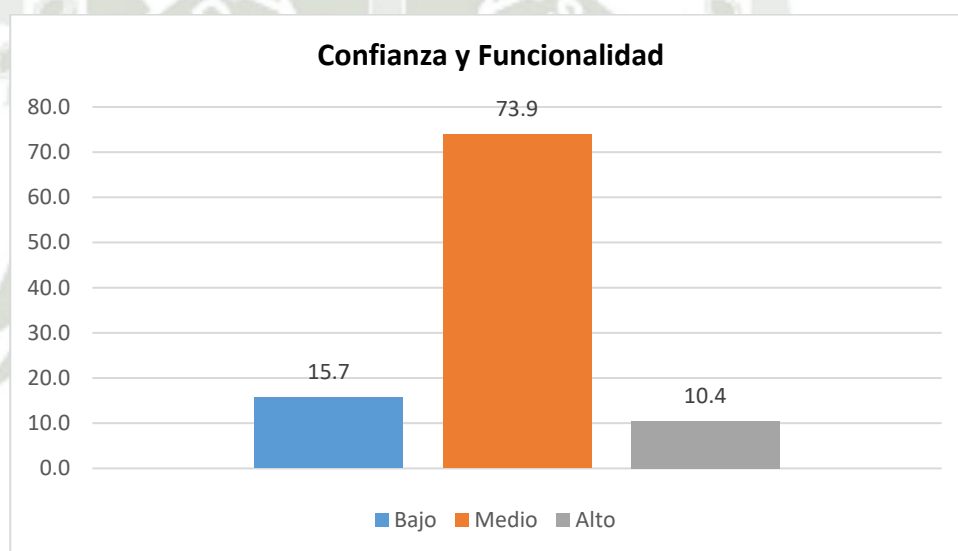
Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Los resultados de la tabla 17 y la figura 14 con respecto a la “capacidad de influencia” muestran que la mayoría de los encuestados, el 71,3%, cree que la influencia del Directivos Superiores es regular, porque la influencia no ha sido suficiente para mantener una cierta dirección y coordinación durante la pandemia. Los trabajadores administrativos reconocen una influencia, pero puede que no haya sido lo suficientemente fuerte como para motivar o inspirar significativamente en un momento de crisis. Aun así, la influencia ha sido aceptable para el funcionamiento básico de la institución. El 16,8% cree que algunos aspectos del liderazgo y la influencia de los trabajadores administrativos es bajo. Esto significa que una minoría siente que los líderes o personas clave no han tenido un impacto fuerte o positivo en las dinámicas grupales durante la pandemia. La baja capacidad de influencia puede deberse a una falta de liderazgo claro, comunicación ineficaz o falta de cohesión dentro de los equipos, lo que podría haber afectado negativamente la coordinación y el trabajo en equipo durante la crisis., y sólo el 11,9% valora este subindicador como alto. Estos resultados son alarmantes y recomiendan la introducción de programas de liderazgo para capacitar y desarrollar directivos, una influencia alta puede ser clave para guiar a los equipos de manera efectiva, fomentando la colaboración y la productividad durante tiempos difíciles.

Tabla 18.
Resultados del subindicador Confianza y Funcionalidad

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	42	15,7 %
Medio	198	73,9 %
Alto	28	10,4 %
TOTAL	268	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia

Figura 15.
Confianza y Funcionalidad


Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

La “confianza y funcionalidad” están relacionadas con varios aspectos utilizados en las organizaciones o entidades públicas. Por ejemplo, los miembros de la alta dirección deben realizar una asignación de recursos transparente y racional, las instituciones deben promover una comunicación interpersonal eficiente y agradable, y los jefes deben tener los conocimientos y destrezas necesarias para dirigir las oficinas, unidades o áreas. Asimismo, deben poseer la capacidad de gestionar dentro de su área de responsabilidad o garantizar que el personal administrativo se actualice periódicamente sobre el progreso de las metas y el logro de las metas organizacionales.

Desde esta perspectiva, la tabla 18 y la figura 15 muestran que la “confianza y funcionalidad” como parte del clima organizacional se encuentran en un nivel medio, normal o moderado en un 73.9%. Por otro lado, el 15,7% tiene un nivel bajo de confianza en sí mismos y solo el 10,4% cree que su nivel de confianza en sí mismos y de funcionamiento es alto. Se recomienda a los directivos a animar al personal y proporcionar información sobre, entre otras cosas, el progreso hacia el logro de los objetivos institucionales de la UNA Puno.

Tabla 19.

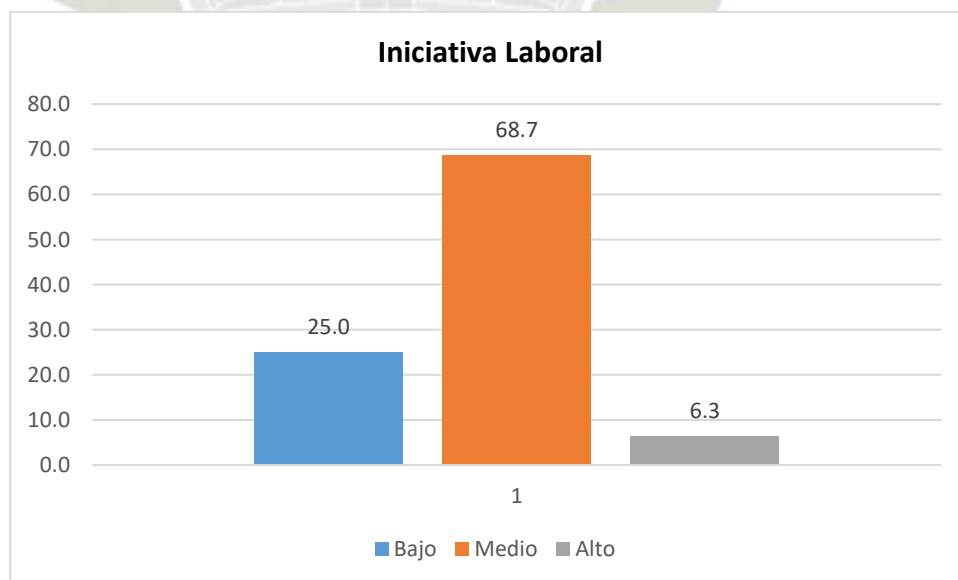
Resultados del subindicador Iniciativa laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	67	25,0 %
Medio	184	68,7 %
Alto	17	6,3 %
TOTAL	268	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia

Figura 16.

Iniciativa Laboral



Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Respecto al subindicador “iniciativa laboral”, en la tabla 19 y figura 16 se muestra que durante la emergencia sanitaria 2021, una participación relativa de

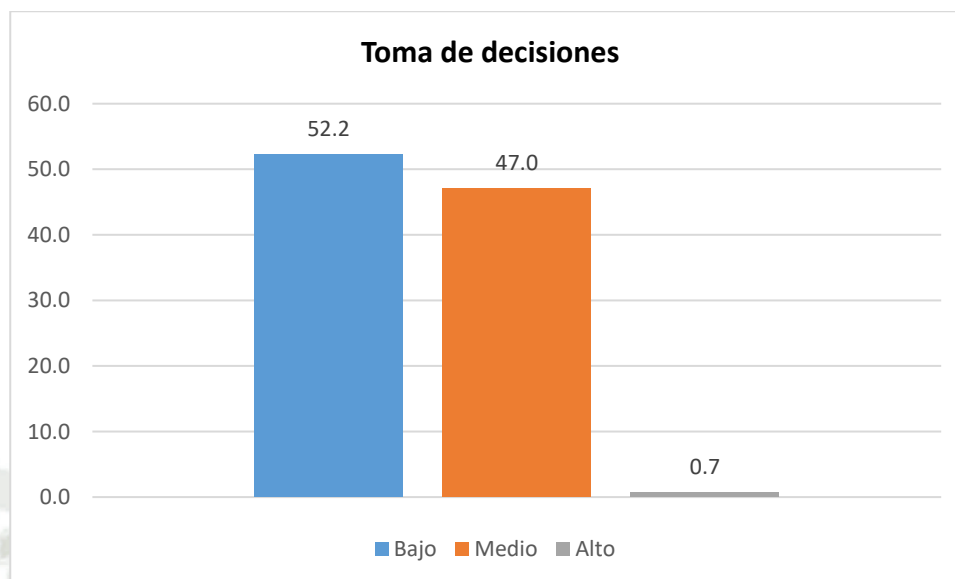
los trabajadores administrativos y se determina el nivel medio, normal o moderado (68,7%). aunque no están completamente inactivos, su nivel de proactividad y toma de decisiones autónomas es moderado. En un entorno de pandemia, este grupo probablemente ha enfrentado dificultades, pero ha sido capaz de mantener un nivel aceptable de iniciativa, aunque sin destacarse. Este comportamiento puede estar influenciado por la incertidumbre, la adaptación a nuevas formas de trabajo o la falta de estímulo para innovar. Por otro lado, el 25,0% de los trabajadores afirma tener un nivel bajo de iniciativa o independencia en su trabajo, no se sienten motivados o capaces de tomar la iniciativa en su trabajo durante la pandemia, esto puede deberse a factores como la incertidumbre, el estrés, la falta de recursos o un ambiente laboral poco propicio para la autonomía. La baja iniciativa puede impactar negativamente en la productividad, la innovación y la capacidad de los empleados para adaptarse a nuevas circunstancias. Y el 6,3% dijo que era capaz de realizar su trabajo adecuadamente (nivel alto). Este porcentaje indica que pocos trabajadores han logrado mantenerse altamente proactivos y motivados para tomar la iniciativa durante la pandemia. Estos empleados podrían estar mejor adaptados a los cambios y ser más resilientes, encontrando oportunidades para liderar o mejorar sus procesos laborales, a pesar de las dificultades impuestas por la crisis.

Tabla 20.

Resultados del subindicador Toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	140	52,2 %
Medio	126	47,0 %
Alto	2	0,7 %
TOTAL	268	100

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Figura 17.*Toma de decisiones*

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Como se muestra en la tabla 20 y figura 17, la “toma de decisiones” de los Directivos Superiores de manera más efectiva y oportuna es uno de los desafíos más complejos dentro de las instituciones públicas con la necesidad de fortalecer la autonomía y el empoderamiento de los trabajadores. En esta situación de emergencia sanitaria con referente a la toma de decisiones, los trabajadores perciben el nivel bajo o casi nula con el 52,2%. Con más de la mitad de los trabajadores reportan una percepción baja y nada acertada para tomar decisiones claves en su trabajo. Estos resultados deben considerarse a la luz de la rotación y la igualdad en la toma de decisiones en diferentes áreas. Sin embargo, se puede observar que sólo el 0,7% dijo que su nivel de toma de decisiones era alto. Esto podría deberse a un entorno altamente controlado o centralizado, donde las decisiones clave recaen en los niveles superiores de la jerarquía, o a la falta de empoderamiento de los trabajadores en momentos críticos.

3.1.3. Variable Desempeño Laboral

3.1.3.1. Precisar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano durante la emergencia sanitaria 2021

Tabla 21.

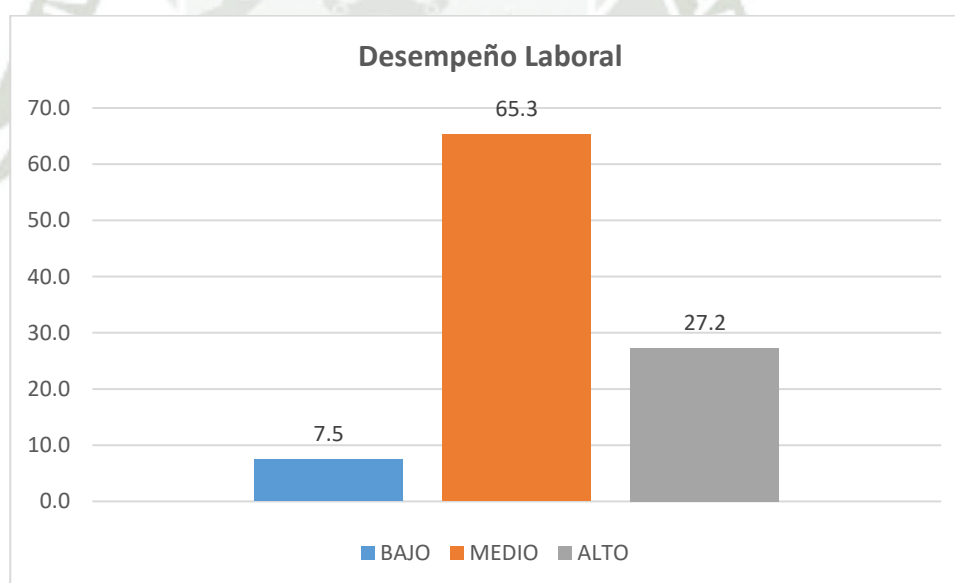
Nivel de Desempeño laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	20	7,5 %
Medio	175	65,3 %
Alto	73	27,2 %
TOTAL	268	100

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Figura 18.

Desempeño Laboral



Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

En la tabla 21 y figura 18 se muestran los resultados de la variable desempeño laboral, considerando los indicadores: Rendimiento, capacidad de adaptación y gestión de los recursos humanos durante la emergencia sanitaria en la Universidad Nacional del Altiplano. Es así que, se encuentra en la categoría de desempeño medio la mayoría de los trabajadores administrativos (65,3%) lo que indica que la mayoría de los empelados cumple con los requisitos mínimos de

desempeño, pero tienen margen para mejorar. De hecho, existen importantes deficiencias en el desempeño laboral, especialmente en la implementación y condiciones de bioseguridad y estabilidad laboral, así como en la gestión de los recursos humanos, especialmente en el compromiso, rotación de personal y reconocimiento laboral. Es importante señalar que durante la emergencia sanitaria la Universidad Nacional del Altiplano, implementó plataformas de gestión docente y gestión administrativa para la atención al público y continuar las actividades propias de la universidad. Además, cabe señalar que, durante la emergencia sanitaria el control de asistencia del personal se realizó por medio de informes enviados al correo electrónico de la oficina de Recursos Humanos, previo visto bueno de sus jefes inmediatos, dándose así facilidades en control de asistencia de acuerdo a las actividades realizadas por cada personal administrativo. Y al no existir una medición objetiva de esta variable, se optó por una medida subjetiva como la “percepción del desempeño laboral”.

3.1.3.2. Conocer el rendimiento laboral que tienen los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano durante la emergencia sanitaria 2021

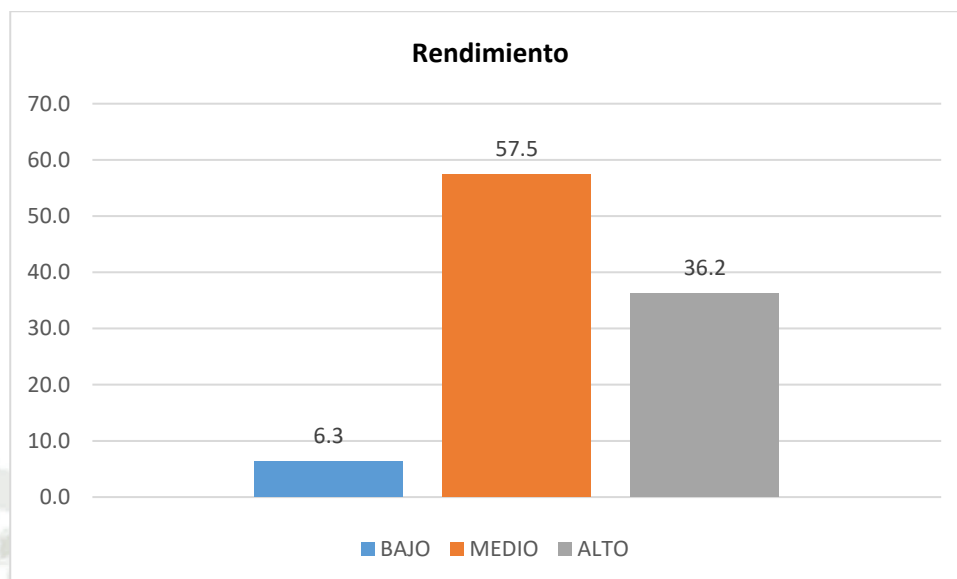
Tabla 22.

Resultados del indicador Rendimiento

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	17	6,3 %
Medio	154	57,5 %
Alto	97	36,2%
TOTAL	268	100

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Figura 19.
Rendimiento



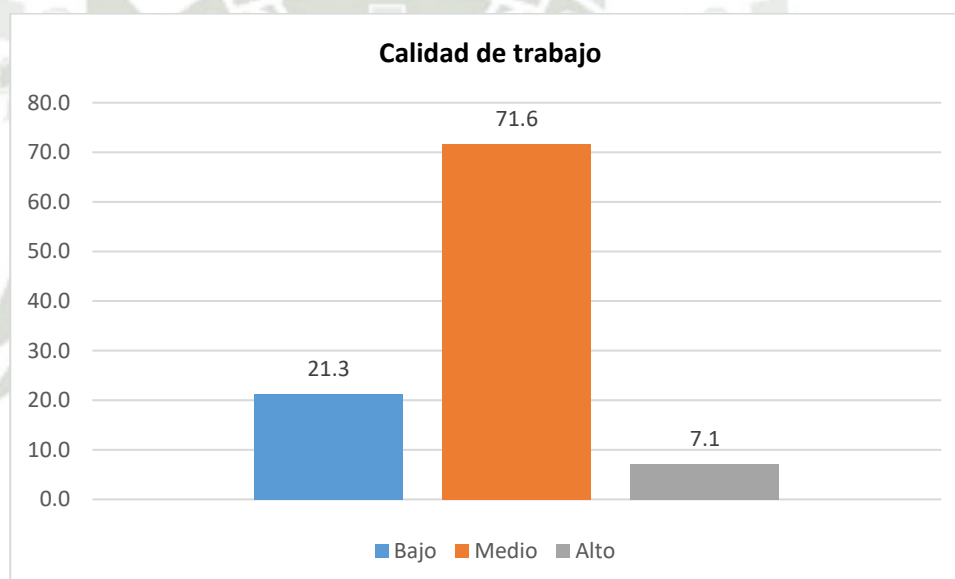
Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Según los resultados de la tabla 22 y figura 19, el desempeño del personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno durante la emergencia sanitaria 2021, el 57.5% considera que su desempeño tiene un nivel medio o regular, lo que significa que más de la mitad de la fuerza laboral está cumpliendo con los estándares esperados, pero sin destacar de manera significativa. Por otro lado, el 36,2% tiene un rendimiento alto, lo que significa que más de un tercio de la institución está sobresaliendo en cuanto a la gestión administrativa, reflejando un rendimiento óptimo o superior. Sin embargo, el 6,3% indica un nivel bajo de desempeño. Este es el grupo más pequeño, lo que sugiere que solo una minoría de los empleados está teniendo dificultades para cumplir con los objetivos cuantitativos de su labor. Aunque el porcentaje es relativamente bajo, este grupo podría requerir intervenciones como capacitaciones, mejor distribución de tareas o apoyo adicional para mejorar su rendimiento.

Tabla 23.
Resultados del subindicador Calidad de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	57	21,3 %
Medio	192	71,6 %
Alto	19	7,1 %
TOTAL	268	100

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Figura 20.
Calidad de trabajo


Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Conforme a la tabla 23 y figura 20, se aprecia que el resultado en cuanto a la calidad de trabajo es consecuencia de una serie de procesos que llevan a un desarrollo acertado y continuo de cada acción en la institución; es así que durante la emergencia sanitaria 2021 los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, indican en un 71,6% tienen un nivel medio o regular, lo que evidencia que la institución es efectiva en las tareas realizadas durante la emergencia sanitaria, aunque podría haber margen de mejora de calidad óptima, asimismo el nivel de atención de su trabajo lo consideran de más eficiente de manera física; que de manera virtual, sin embargo, existe un 21.3% que obtuvieron un resultado es nivel bajo siguiendo con la misma corriente que

falta la implementación de tecnologías para mejorar su trabajo. Igualmente, un 7.1% indicaron que su nivel de calidad de trabajo es alto en la forma de ejecutar las tareas administrativas. La efectividad global es aceptable, pero existe un alto potencial de mejora para incrementar la proporción de empleados que alcancen los estándares más altos de calidad. Mejorar la efectividad implicaría asegurar que una mayor proporción de empleados logre cumplir no solo con los estándares básicos, sino también con los estándares más altos.

Tabla 23.

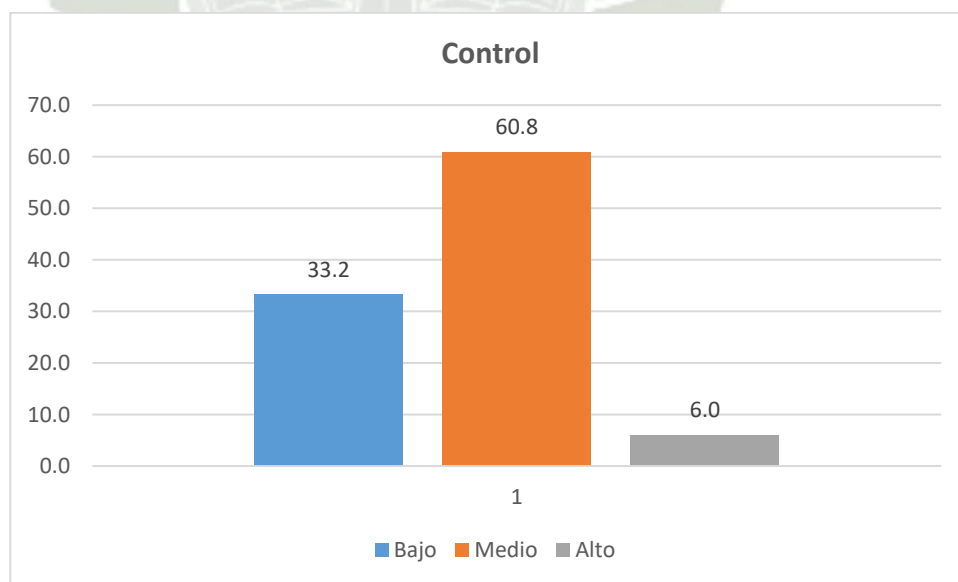
Resultados del subindicador Control

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	89	33,2 %
Medio	163	60,8%
Alto	16	6,0%
TOTAL	268	100

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Figura 21.

Control



Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

En la tabla 24 y figura 21, se observa que el 60.8.% del total del personal administrativo encuestado indica que durante la emergencia sanitaria 2021 que su nivel en el sub indicador de control, es de nivel medio o regular, lo que indica

que la mayoría de los trabajadores administrativos experimentan un control razonable o adecuado en su trabajo; mientras, el 33.2% percibe un bajo nivel, lo que sugiere que existe una falta de supervisión adecuada o que los sistemas de control no están funcionando de manera eficiente para garantizar un buen desempeño, lo cual se debe tomar en consideración para un mayor control interno durante una emergencia sanitaria. Igualmente, solo 6,0% opinan que tienen un nivel alto, que en la institución solo una minoría tiene un control riguroso o eficiente que garantice un monitoreo cercano y correcciones inmediatas cuando sea necesario. Cabe destacar que durante la emergencia sanitaria la oficina de Recursos Humanos dio la flexibilidad e implementó el control de asistencia virtual, a través de un informe supervisado por el jefe inmediato, además de informar las actividades de manera mensual a través del correo electrónico.

Tabla 24.

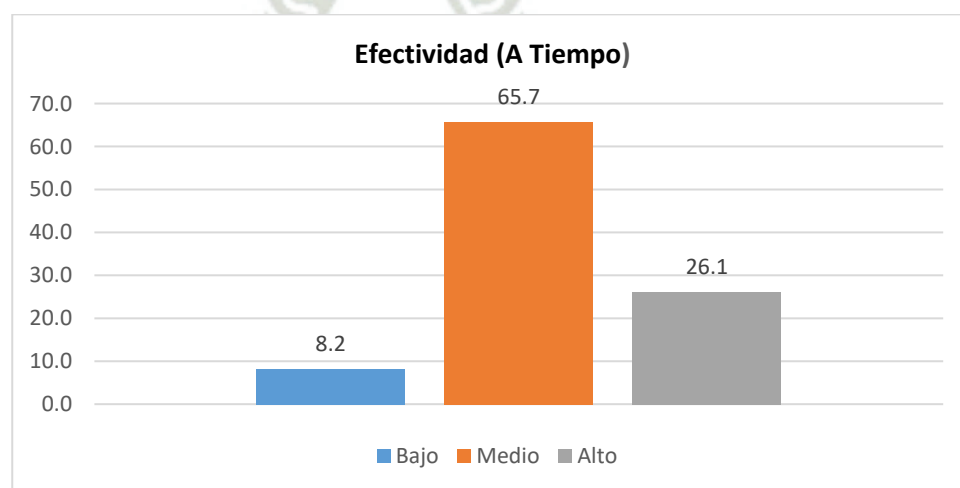
Resultados del subindicador Efectividad (A tiempo)

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	22	8,2 %
Medio	176	65,7 %
Alto	70	10,4 %
TOTAL	268	100

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Figura 22.

Efectividad (A Tiempo)



Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

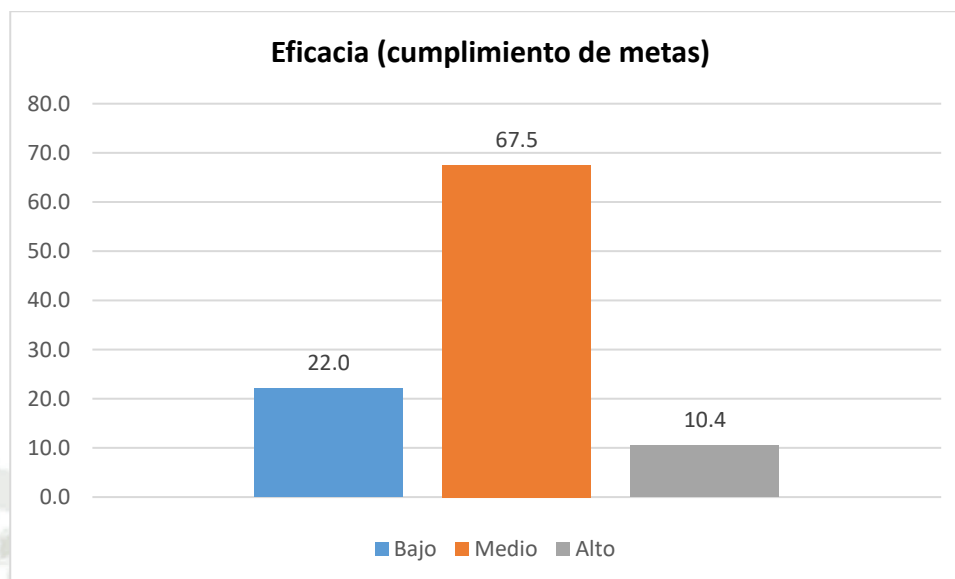
La tabla 25 y la figura 21 muestran que un total del 65,7% del personal administrativo califica su efectividad como regular (nivel medio), pudiéndose considerar que la mayoría de los trabajadores administrativos han podido cumplir con los plazos, aunque con ciertas dificultades o bajo condiciones que no les permitieron optimizar del todo su desempeño, asimismo, han logrado adaptarse parcialmente a las nuevas condiciones de trabajo remoto o híbrido, pero que podrían estar experimentando limitaciones en su productividad debido a la falta de interacción directa, carga emocional o el acceso limitado a los recursos en sus hogares, sumado a ello la Universidad no contaba con un plan operativo de emergencia sanitaria COVID 19 que sea compatible con su gestión y otras herramientas que permitan la continuidad del plan de actividades realizadas durante el período anual, con el objetivo de alcanzar las metas organizacionales, y asegurar que el personal administrativo no descuide el cumplimiento oportuno de los planes anuales y mensuales. Por otro lado, un 26,1% de los encuestados demostró un alto efectividad al trabajo remoto, utilizando con éxito herramientas digitales y ajustando su forma de trabajar para cumplir con los plazos de manera eficiente y alcanzando un alto nivel de productividad, este grupo de trabajadores administrativos gestionó bien su tiempo, encontrando equilibrio entre sus responsabilidades personales y laborales, manteniendo un alto nivel de productividad incluso durante el COVID 19.

Tabla 25.

Resultados del subindicador Eficacia (Cumple metas)

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	59	22,0 %
Medio	181	67,5 %
Alto	28	10,4 %
TOTAL	268	100

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Figura 23.*Eficacia (cumplimiento de metas)*

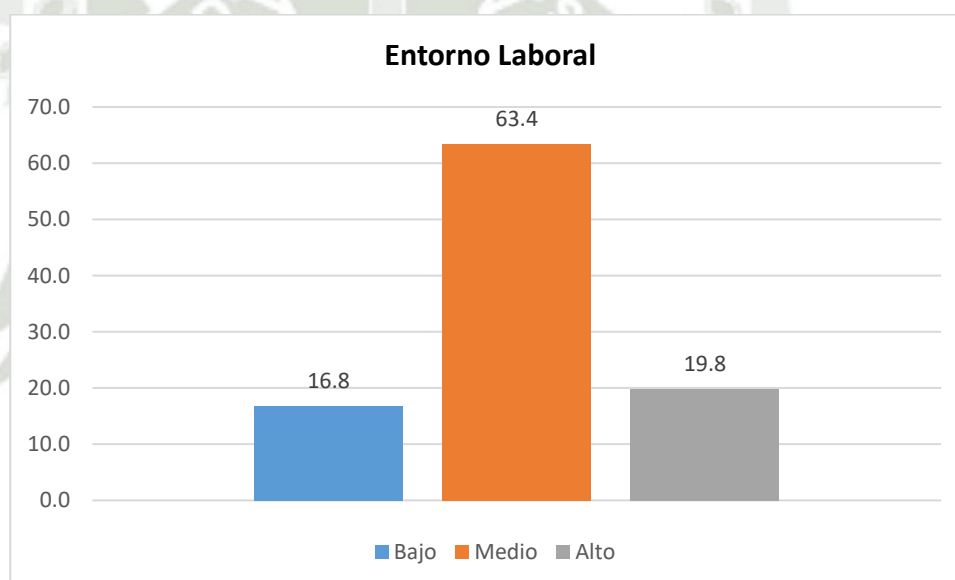
Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

En la tabla 26 y la figura 23 los resultados indican que el 22,0% muestran una eficacia baja, lo que indica que, los trabajadores administrativos enfrentaron serias dificultades para alcanzar sus objetivos, esto puede deberse a la falta de recursos adecuados, la incertidumbre en el entorno laboral, la adaptación a nuevas modalidades de trabajo impidiendo mantener el ritmo de trabajo requerido para cumplir metas. El 67,5% se encuentra en un nivel de eficacia media, lo que indica que la mayoría de los trabajadores administrativos pudo cumplir con sus metas parcialmente o con ciertas dificultades. Y el 10,4% alcanzaron un nivel de eficacia alta, lo que significa que lograron cumplir sus metas a pesar de los desafíos planteados por la pandemia. Este grupo probablemente se compone de trabajadores que se adaptaron rápidamente al trabajo remoto y a las dinámicas laborales demostrando una alta capacidad de resiliencia y la habilidad para mantenerse enfocados y productivos bajo condiciones estresantes.

Tabla 26.
Resultados del subindicador Entorno laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	45	16,8 %
Medio	170	63,4 %
Alto	53	19,8 %
TOTAL	268	100

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Figura 24.
Entorno laboral


Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

La tabla 27 y la figura 24, cuando un entorno laboral es adecuado el trabajador alcanzarán un buen rendimiento laboral. Es así que, existen claras diferencias entre los grupos de personas que respondieron, 63,4% califican su entorno laboral como normal (nivel medio) durante la emergencia sanitaria. Pero, que probablemente piensan que el entorno laboral no promueve el bienestar de sus trabajadores, y mucho menos que busque el bienestar sustentable de sus trabajadores. Por otro lado, para el 19,8% concluyen que su ambiente laboral es muy adecuado (nivel alto), es decir, se sienten motivados por un conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la institución. Por otro lado, el 16,8% respondió que el ambiente laboral está en un nivel bajo o no

adecuado. Esta información pone de relieve la diversidad de opiniones en las áreas estudiadas, fomentando así la igualdad entre los directivos en la toma de decisiones para mejorar el clima laboral del personal administrativo.

3.1.3.3. Conocer la capacidad de adaptación que tienen los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno durante la emergencia sanitaria 2021

Tabla 27.

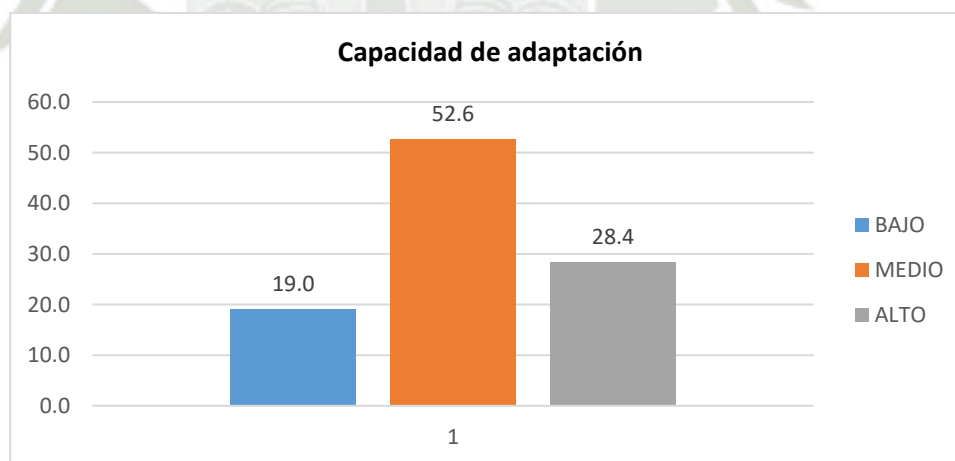
Resultados del indicador Capacidad de adaptación

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	51	19,0 %
Medio	141	52,6 %
Alto	76	28,4 %
TOTAL	268	100

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Figura 25.

Capacidad de adaptación



Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

En la tabla 28 y figura 25 se muestran los resultados de la capacidad de adaptación del personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano Puno durante la emergencia sanitaria del 2021, el 52.6% lograron adaptarse de manera moderada, lo que indica que la mayoría de los trabajadores administrativos se ajustaron parcialmente a los cambios, pero aún enfrentaron dificultades como la falta de experiencia con el trabajo remoto, la necesidad de

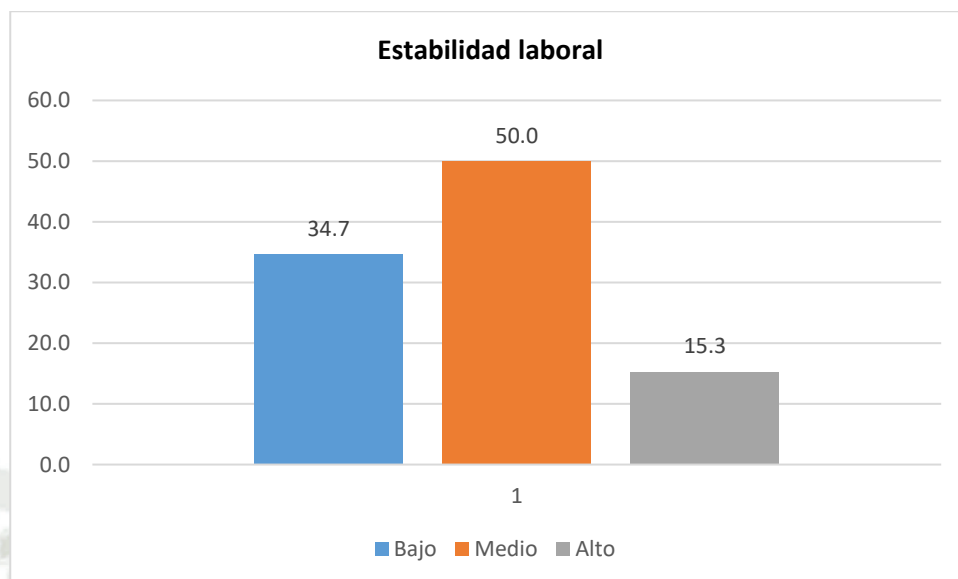
aprender nuevas habilidades tecnológicas o mecanismos de comunicación diferente. Si bien lo lograron una adaptación completa, fueron capaces de ajustarse lo suficiente como para mantener un rendimiento aceptable bajo las nuevas circunstancias. Asimismo, el 28,4% de los encuestados lograron una alta capacidad de datación, demostrando una rápida y efectiva respuesta a las nuevas condiciones de trabajo durante la pandemia, un porcentaje relativamente alto de trabajadores administrativos con adaptación alta es un indicador positivo para la institución, ya que pudieron sobrellevar con éxito las dificultades impuestas por la pandemia. y el 19,0% (nivel bajo) mostraron una baja capacidad de adaptación en el contexto de la pandemia. Este grupo probablemente enfrentó dificultades significativas para ajustarse a las nuevas condiciones laborales impuestas por la crisis. Estas dificultades pueden haber estado relacionadas con la falta de acceso a recursos tecnológicos, la resistencia al cambio, o problemas de gestión emocional y personal derivados del aislamiento social, la incertidumbre y el aumento del estrés.

Tabla 28.

Resultados del subindicador Estabilidad laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	93	34,7 %
Medio	134	50,0 %
Alto	41	15,3 %
TOTAL	268	100

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Figura 26.
Estabilidad laboral


Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

En cuanto a la “Estabilidad laboral”, los resultados de la tabla 29 y la figura 26 muestran que el personal percibe una estabilidad laboral media (50.0% nivel medio) lo que indica que el trabajador administrativo tiene una percepción moderada de seguridad en su empleo. Este grupo probablemente tiene cierta confianza en la continuidad de su trabajo, aunque aún existe una incertidumbre latente. Esto puede estar relacionado con la percepción de que, aunque la institución está intentando mantener los empleos, aún hay riesgos derivados de la crisis económica o de cambios en las prioridades de las instituciones. Aunque la estabilidad no es tan baja, es importante abordar las preocupaciones de este grupo, ya que una percepción constante de riesgo podría llevar a una disminución en la productividad y el compromiso. Del mismo modo, el 34,7% (nivel bajo) sienten que su estabilidad laboral es baja. Este porcentaje considerablemente elevado refleja que más de un tercio de los empleados experimenta inseguridad o temor ante la posibilidad de perder su empleo. La pandemia exacerbó este tipo de preocupación, ya que muchas organizaciones enfrentaron crisis financieras, y los empleados no estaban seguros de si sus trabajos estarían garantizados. Esta falta de estabilidad puede afectar negativamente el rendimiento y la motivación de los empleados, ya que la incertidumbre sobre su futuro en la empresa podría generar altos niveles de estrés y reducir el compromiso con sus

responsabilidades. Sin embargo, solo el 15.3% (nivel alto) perciben una alta estabilidad laboral en su trabajo y tienen confianza en la continuidad de su empleo, incluso en medio de la pandemia. Es probable que estos empleados son los nombrados y/o trabajen en áreas esenciales o estratégicas donde la demanda se mantuvo alta durante la crisis, o que hayan recibido garantías claras por parte de la institución sobre su futuro laboral.

Tabla 29.

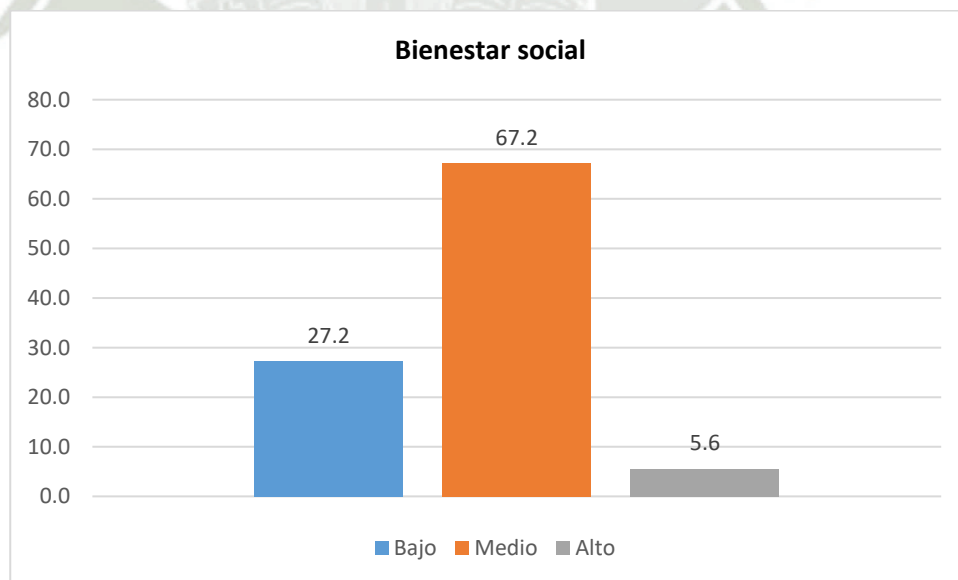
Resultados del subindicador Bienestar social

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	73	27,2 %
Medio	180	67,2 %
Alto	15	5,6 %
TOTAL	268	100

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Figura 27.

Bienestar social



Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Respecto a los resultados de bienestar social brindada por la Universidad Nacional del Altiplano Puno durante la emergencia sanitaria 2021, en la tabla 30 y figura 27 se muestra que 67.2% del personal administrativo la clasifican como de nivel medio, lo que sugiere que la mayoría de los empleados siente que sus

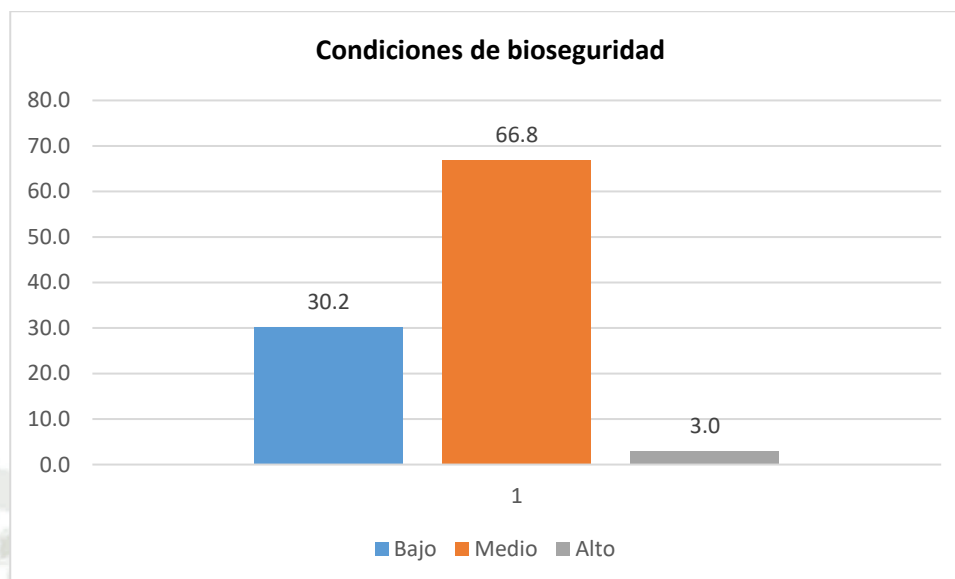
necesidades sociales están parcialmente cubiertas, pero aún enfrentan ciertos desafíos. Aunque los trabajadores administrativos recibieron apoyo social moderado, es probable que aún enfrenten limitaciones en términos de interacciones sociales significativas, la falta de interacción física y las limitaciones impuestas por la pandemia pueden haber restringido su bienestar social. La Universidad ha implementado iniciativas virtuales para mantener el sentido de comunidad (como reuniones virtuales, programas de apoyo o actividades sociales en línea) probablemente hayan ayudado a mantener este bienestar en un nivel aceptable. De manera similar, el 27,2% perciben que su bienestar social es bajo, lo que implica que una proporción considerable de trabajadores administrativos no siente que sus necesidades sociales estén siendo bien atendidas en la organización. Este grupo puede haber experimentado una desconexión social durante la pandemia debido al aislamiento y al distanciamiento físico. La falta de interacción cara a cara, el trabajo remoto y la incertidumbre pueden haber limitado las oportunidades para establecer y mantener relaciones sociales de calidad en el entorno laboral. Y un 27,2% perciben respecto al bienestar social es bajo, puede ser preocupante para la institución, ya que una falta de bienestar social puede llevar a una disminución del sentido de pertenencia, el compromiso y la motivación, además de afectar negativamente la salud mental de los trabajadores administrativos.

Tabla 30.

Resultados de subindicador Condiciones de Bioseguridad

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	81	30,2 %
Medio	179	66,8 %
Alto	8	3,0 %
TOTAL	268	100

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Figura 28.*Condiciones de bioseguridad*

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Respecto a las condiciones de bioseguridad e higiene dentro de las instalaciones de la Universidad, en la tabla 31 y figura 28 se muestra que el 30,2% perciben que las condiciones de bioseguridad en su lugar de trabajo son bajas. Este grupo indica que existe una preocupación importante sobre las medidas de seguridad sanitaria en la institución. Durante la pandemia, las medidas de bioseguridad, como el uso de mascarillas, la higiene de manos, el distanciamiento social y la limpieza regular, eran fundamentales para prevenir la propagación del virus. La percepción de que las condiciones de bioseguridad son insuficientes puede generar ansiedad y temor en los empleados, afectando su bienestar emocional y rendimiento laboral. Además, los empleados que no se sienten seguros pueden ser menos propensos a regresar a sus puestos físicos de trabajo o tener un rendimiento inferior debido a preocupaciones sobre su salud. El 66,8% del personal administrativo cree que es normal (nivel medio), si bien la mayoría de los trabajadores administrativos cree que la institución ha implementado medidas de bioseguridad adecuadas, aún puede haber áreas de mejora o incertidumbres sobre la efectividad de dichas medidas. Un nivel de bioseguridad percibido como medio sugiere que la institución ha hecho esfuerzos razonables por implementar protocolos, pero tal vez no todos los empleados se sienten

completamente seguros o satisfechos con estas medidas. Es posible que haya brechas en la implementación o en la comunicación de las medidas de seguridad.

Es muy importante señalar que el 3,0% perciben que las condiciones de bioseguridad son óptimas. Este grupo reducido sugiere que muy pocos empleados se sienten completamente seguros con las medidas de bioseguridad implementadas por la institución. Esto puede deberse a la naturaleza cambiante de las recomendaciones de salud pública durante la pandemia, la falta de recursos adecuados o la implementación inconsistente de protocolos. Un porcentaje tan bajo de empleados con una percepción positiva de la bioseguridad puede ser una señal de alerta para la institución, que debe tomar medidas adicionales para mejorar la confianza en las medidas sanitarias.

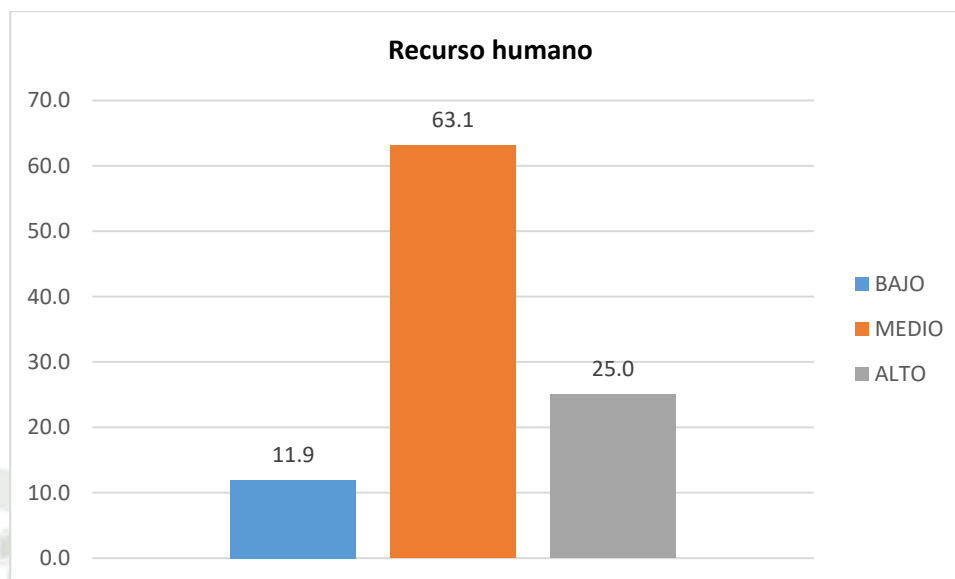
3.1.3.4. Determinar la gestión de Recursos Humanos que repercute en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno durante la emergencia sanitaria 2021

Tabla 31.

Resultados del indicador Recurso humano

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	32	11,9 %
Medio	169	63,1 %
Alto	67	25,0 %
TOTAL	268	100

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Figura 29.
Recurso humano


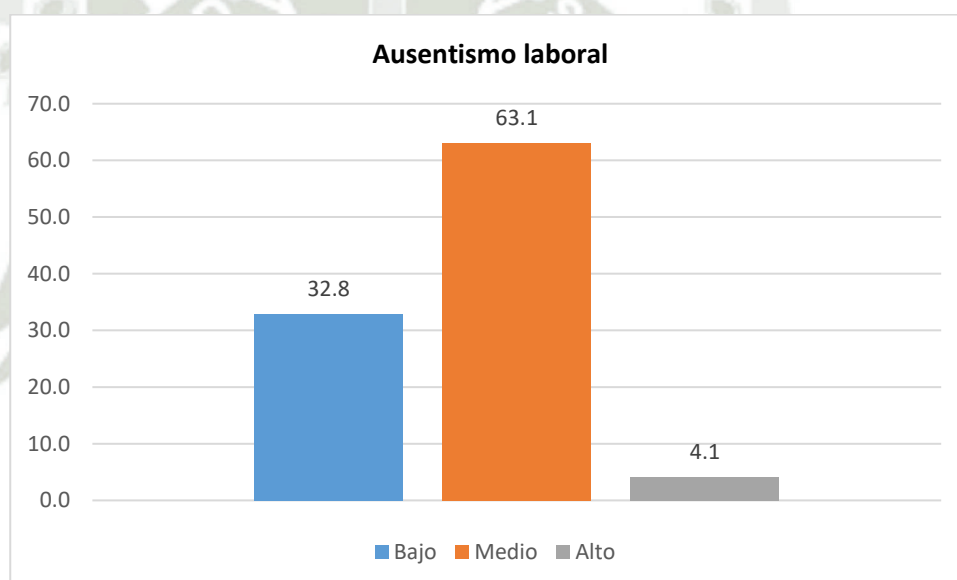
Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

En la tabla 31 y figura 29 se muestran los resultados de los niveles de recursos humanos en la Universidad Nacional del Altiplano de Puno durante la emergencia sanitaria del 2021, con una mayor proporción en el nivel medio respecto a los subindicadores: ausentismo laboral, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, resistencia al cambio, compromiso y reconocimiento laboral, el 63,1 % alcanza el nivel medio, esto indica que la mayoría de los empleados reconoce esfuerzos por parte de RR.HH., pero aún con áreas de mejora. La pandemia exigió cambios rápidos y adaptaciones constantes, y la gestión de RRHH tuvo que estar a la altura para mantener a los empleados informados, apoyados y seguros. La percepción media puede reflejar que, si bien hubo medidas implementadas, tal vez no fueron suficientes o bien ejecutadas en todos los aspectos necesarios. Por otro lado, el 25,0% tiene percepción alta y sólida, lo que indica que los esfuerzos de la institución por proteger la salud, desarrollo y compromiso en sus trabajadores fueron efectivos para una parte del personal. Sin embargo, algunos (11,9%) no están de acuerdo con la gestión de RR. HH. Porque se sintieron desatendidos sin el apoyo necesario por parte de la universidad durante la pandemia. Esto puede haber generado frustración y un mayor nivel de estrés, afectando negativamente su desempeño y actitud frente a las responsabilidades laborales.

Tabla 32.
Resultados del subindicador Ausentismo laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	88	32,8 %
Medio	169	63,1 %
Alto	11	4,1 %
TOTAL	268	100

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Figura 30.
Ausentismo laboral


Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

En la tabla 32 y figura 30 se muestran los resultados para el subindicador Ausentismo Laboral, el cual como se puede observar es 63.1% del personal administrativo tienen un nivel medio o regular, donde indica que los empleados estuvieron ausentes ocasionalmente. Esto es comprensible en el contexto de la pandemia, donde algunos trabajadores administrativos pudieron haberse visto afectados por enfermedades (propias o familiares) asimismo, el ausentismo laboral puede haber estado relacionado directamente con problemas de salud, especialmente en los casos de contagio de COVID-19, donde los empleados debían cumplir con periodos de cuarentena. Además, los temores por la exposición al virus en el entorno laboral podrían haber incrementado las

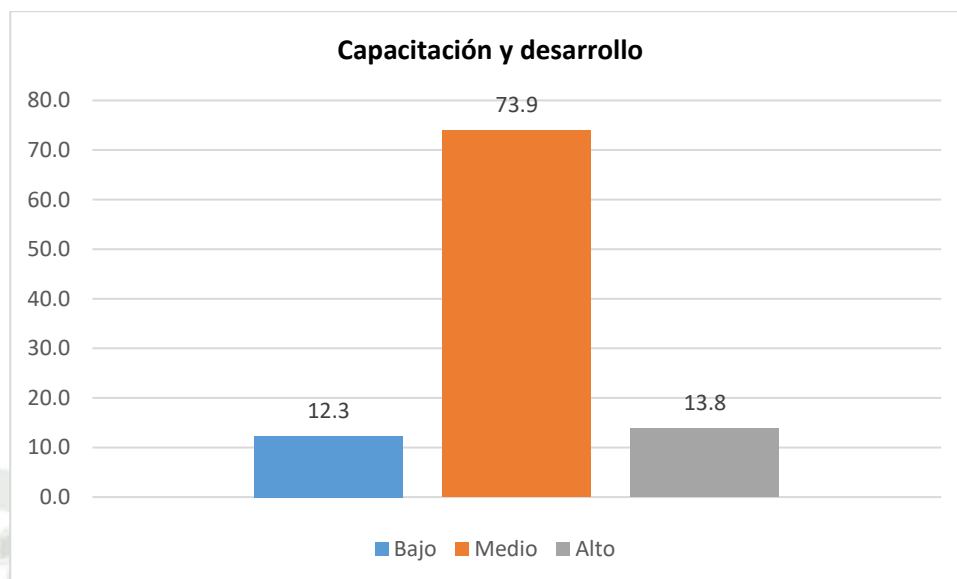
ausencias, particularmente si las medidas de bioseguridad no fueron suficientemente estrictas o efectivas. Sin embargo, el 32,8% se encuentra en el nivel bajo de ausentismo laboral, este resultado sugiere que estos trabajadores administrativos lograron adaptarse adecuadamente a las condiciones impuestas, ya sea por la implementación de medidas preventivas, el uso del teletrabajo, o un buen manejo de su salud y bienestar emocional. El bajo nivel de ausentismo en este grupo es una señal positiva de compromiso y responsabilidad por parte de estos trabajadores. Y solo el 4,1% mostraron un nivel alto de ausentismo, lo que indica que una minoría del personal estuvo ausente de manera frecuente y enfrentó mayores dificultades, lo que sugiere la necesidad de medidas adicionales de apoyo, especialmente en salud mental y condiciones de trabajo más flexibles. Cabe señalar que los trabajadores administrativos con algún problema fisiológico estaban considerados como personal de riesgo, y los que venían al centro de trabajo debían contar con todo el protocolo de bioseguridad implementado desde el gobierno central.

Tabla 33.

Resultados del subindicador Capacitación y Desarrollo

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	33	12,3 %
Medio	198	73,9 %
Alto	37	13,8 %
TOTAL	268	100

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Figura 31.*Capacitación y desarrollo*

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Respecto a los resultados de capacitación y desarrollo del personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano Puno en la emergencia sanitaria del 2021, en la tabla 33 y figura 31 se muestra que el 73.9% consideran que las oportunidades de capacitación y desarrollo ofrecidas durante la pandemia fueron medianas, lo que sugiere que, aunque se implementaron programas, no fueron del todo suficientes o no alcanzaron a cubrir las expectativas de la mayoría. Esto indica que la universidad ofreció algunas capacitaciones para preparar al personal frente a las nuevas demandas y desafíos, pero no de manera constante o con la profundidad necesaria. El nivel medio sugiere que la mayoría del personal percibe que hubo un esfuerzo, pero aún se necesita mejorar en la frecuencia, la variedad de temas, o la calidad de los programas de capacitación. La capacitación media también puede reflejar que los empleados necesitaban más apoyo en el uso de nuevas tecnologías, metodologías de trabajo, o en áreas específicas relacionadas con su rol en el contexto de la pandemia.

El 13,8% consideran que recibieron una alta capacitación y desarrollo, lo que indica que un pequeño grupo de empleados se benefició considerablemente de las oportunidades de formación ofrecidas. Este grupo probablemente recibió una formación adecuada y relevante para el contexto de la crisis sanitaria, lo que les permitió mejorar sus competencias y adaptarse mejor a los desafíos que trajo la

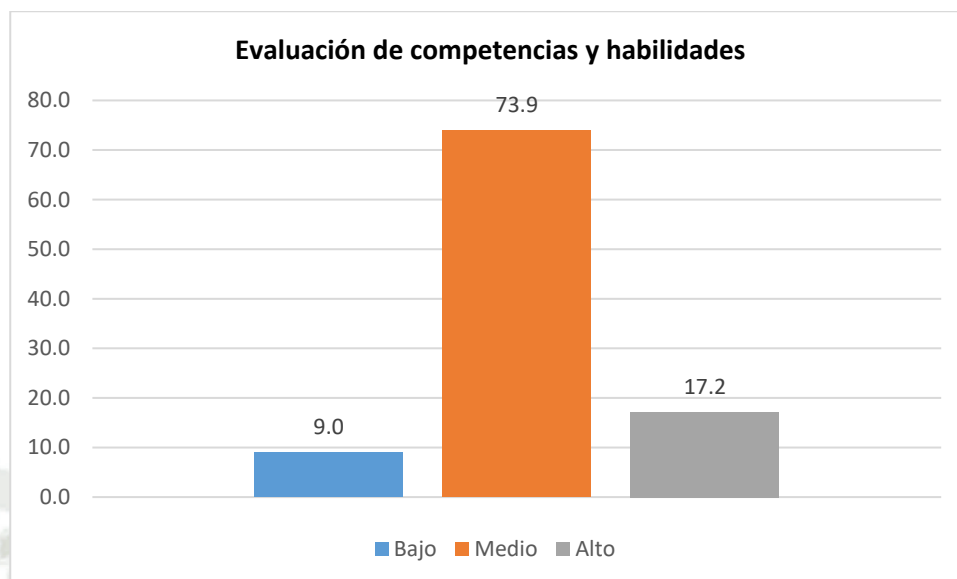
pandemia. Estos empleados pudieron participar en capacitaciones continuas, acceso a herramientas administrativas o programas de desarrollo profesional que les proporcionaron habilidades clave. La percepción positiva de este grupo sugiere que la universidad pudo haber implementado programas selectivos o enfocados para ciertos grupos, pero que no llegaron a todos los empleados de manera uniforme. El 12,3% percibieron que la oferta de capacitación y desarrollo fue insuficiente durante la pandemia. Este grupo refleja insatisfacción respecto a las oportunidades que les fueron ofrecidas para mejorar sus habilidades, lo que puede deberse a la falta de programas adecuados o accesibles para todos los trabajadores administrativos, o bien a la poca frecuencia de estos. En tiempos de crisis, como la pandemia, la falta de capacitación puede ser un factor importante que afecta la capacidad de los empleados para adaptarse a nuevas condiciones laborales, como el teletrabajo o el uso de plataformas digitales.

Tabla 34.

Resultado del subindicador Evaluación de competencias y habilidades

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	24	9,0 %
Medio	198	73,9 %
Alto	46	17,2 %
TOTAL	268	100

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Figura 32.*Evaluación de competencias y habilidades*

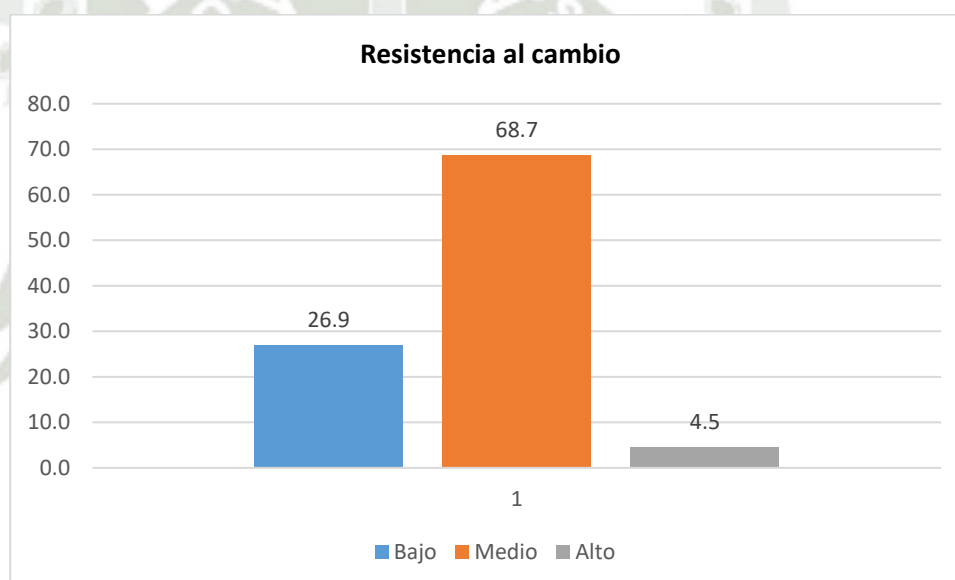
Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Respecto a la evaluación de competencias y habilidades, como se muestra en la tabla 34 y la figura 32, el 73.9% (nivel medio o moderado) respondió que las evaluaciones son justas o indiferentes, porque pudieron tener dificultades para organizar sus tareas y cumplir con las metas programas y el 17.2% consideró que las evaluaciones realizadas por la institución contribuyen a mejorar el desempeño, por lo que sabemos que está de acuerdo con esta evaluación y que se deben mejorar los sistemas de evaluación del desempeño dentro de la institución. Estos resultados demuestran la importancia de revisar periódicamente las competencias y habilidades para brindar apoyo y mejorar las debilidades en las prácticas de recursos humanos. Se recomienda que se realicen evaluaciones periódicas y continuas del personal administrativo.

Tabla 35.
Resultados del subindicador Resistencia al cambio

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	72	26,9 %
Medio	784	68,7 %
Alto	12	4,5 %
TOTAL	268	100

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Figura 33.
Resistencia al cambio


Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

En la tabla 35 y figura 33 se muestran los resultados de la resistencia al cambio mostrada por el personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano Puno durante la emergencia sanitaria del 2021, mostrando un 68,7% (medio o moderado) lo que indica que la mayoría de los empleados aceptaron los cambios, pero probablemente experimentaron cierta dificultad inicial o necesidad de ajuste gradual a las nuevas condiciones. Este grupo podría haber necesitado soporte adicional, como más capacitación o tiempo para adaptarse a los cambios, ya que, aunque aceptaron el cambio, lo hicieron de manera gradual o con ciertas reservas. El 26,9% está totalmente en desacuerdo mostrando baja resistencia al cambio y se siente fuertemente en contra de aceptar el cambio. De

este resultado concluimos que las instituciones deben dedicar mucho esfuerzo a comprobar este aspecto, ya que puede generar problemas a la hora de introducir nuevas herramientas de uso de nuevas tecnologías de la información para mejorar la productividad laboral. Sin embargo, una proporción menor, el 4,5%, está de acuerdo en que los miembros de la institución tengan una actitud positiva hacia el cambio.

Tabla 36.

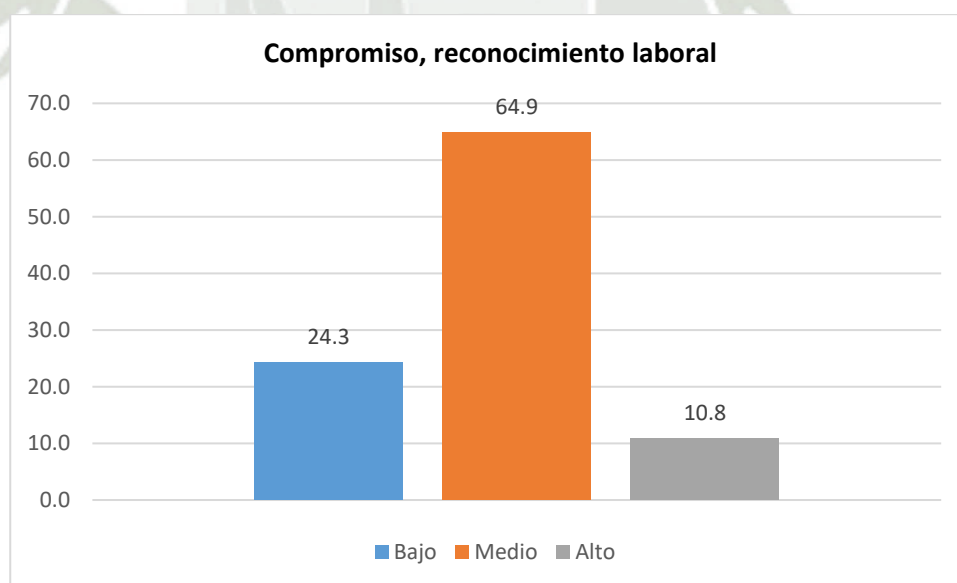
Resultados del subindicador Compromiso y reconocimiento laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	65	24,3 %
Medio	174	64,9 %
Alto	29	10,8 %
TOTAL	268	100

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Figura 34.

Compromiso, reconocimiento laboral



Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

En cuanto al “compromiso y reconocimiento laboral”, la tabla 36 y la figura 34 muestran que el personal administrativo tiene un nivel moderado (64,9%), esto hace que no siempre se sientan comprometidos con la institución. Experimentan un nivel medio de compromiso y reconocimiento, aunque sienten una cierta afinidad con la organización, perciben que el reconocimiento no es consistente

o suficiente para fortalecer plenamente su compromiso. Estos resultados podrían indicar que la organización está cumpliendo con lo mínimo en términos de reconocimiento, pero aún queda espacio para mejorar las prácticas que fortalezcan el sentido de pertenencia y aprecio de los trabajadores administrativos hacia su trabajo. El 24,3% estuvo en desacuerdo y muy en desacuerdo con que se dedicaran a la institución y se reconociera su trabajo. El personal administrativo percibe un bajo nivel de compromiso y reconocimiento, se sienten desconectados de la institución o consideran que su esfuerzo no es valorado ni reconocido adecuadamente. Estos empleados podrían experimentar frustración, falta de motivación, o incluso desgaste laboral (“burnout”), especialmente en el contexto de la pandemia, donde los desafíos laborales y personales eran significativos. Por otro lado, el 10,8% de los empleados estuvo de acuerdo y muy de acuerdo con esta afirmación, ellos sienten que su trabajo es reconocido y que su remuneración es justa en comparación con el trabajo que realizan.

3.2. **Contrastación de hipótesis**

Debido a que esta investigación es relacional con dos variables, las pruebas que miden el grado de correlación entre las variables confirman la validez de la hipótesis, para lo cual se siguió cinco pasos que permiten determinar la validez de su hipótesis.

a) Planteamiento de hipótesis:

Dado que, la influencia del clima organizacional se basa en propiciar un ambiente de trabajo colaborativo, dinámico y responsable y durante la emergencia sanitaria ha transformado el trabajo cotidiano a una modalidad de trabajo remoto, esta condición ha generado situaciones no habituales que modifica un ambiente armonioso.

Es probable que, mejorando el Clima Organizacional, se optimice e incremente el nivel de desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano durante la emergencia sanitaria –2021.

b) Nivel de significancia:

Dado que se trata de una encuesta social, el nivel de significancia está determinado por alfa $\alpha = 0,05$.

c) Estadístico de prueba:

Puesto que se ha trabajado con dos variables ordinales, es por ello, que se hace un análisis de relación cuantitativa aplicando la r de Pearson.

d) Regla de decisión:

Se acepta que la hipótesis de investigación: Es probable que, mejorando el Clima Organizacional, optimice e incremente el nivel de desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano durante la emergencia sanitaria – 2021, es válida, siempre y cuando el p valor es menor al nivel de significancia establecido en un 0,05.

e) Toma de decisiones:

A continuación, se presenta la tabla para contrastar la hipótesis, mediante la prueba de correlación de r de Pearson.

Tabla 37.

Correlación r de Pearson para Clima Organizacional y Desempeño Laboral

Correlaciones			
		DESEMPEÑO LABORAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	1	,537**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	268	268
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,537**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	268	268

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

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

En la tabla 39 se calcula la correlación entre la variable “clima organizacional” y la variable “desempeño laboral”, muestra que existe una correlación positiva moderada [El

término “moderado” puede interpretarse como “una correlación medianamente importante en la realidad” Miles y Field (2012)], en ese entender, el valor del estadístico r de Pearson es de **0.537**, además esta correlación es **muy significativa**. Por lo que se puede afirmar con un **99%** de confianza, que en el ámbito de estudio hay una **correlación positiva moderada** entre la variable “Clima organizacional” y la variable “Desempeño laboral”, porque el valor Sig (bilateral) es de **0.000**, que se encuentra por debajo del **0.01** requerido.

Lo anterior muestra una correlación positiva moderada entre las variables clima organizacional y desempeño laboral entre el personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno durante la emergencia sanitaria del 2021, así como una correlación positiva moderada, significa mayor presencia de la variable clima organizacional, mayor será la variable de desempeño laboral, y cuanto menor sea la variable de clima organizacional, menor será la variable de desempeño laboral.

Por lo que se acepta la hipótesis de investigación y se puede concluir lo siguiente: Mejorar el clima organizacional incrementará el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno durante la emergencia sanitaria del 2021.

REPORTE DE ASISTENCIA DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

Tabla 38.

Reporte de asistencia del personal administrativo por trimestral – Enero-Marzo 2021

	Enero			Febrero			Marzo			Total
	Nombra.	Contr.	CAS	Nombra.	Contr.	CAS	Nombra.	Contr.	CAS	
Faltas	0	0	5	0	2	4	0	0	23	34
Retenciones	12	0	0	9	5	0	6	0	0	32
Reintegros	0	0	0	3	0	0	2	0	0	5
LSGR*	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1

* Licencia sin goce de remuneraciones

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada.

Tabla 39.
Reporte de asistencia del personal administrativo por trimestral – Abril-Junio 2021

	Abril			Mayo			Junio			Total
	Nombra.	Contr.	CAS	Nombra.	Contr.	CAS	Nombra.	Contr.	CAS	
Faltas	0	5	8	0	0	2	0	0	0	15
Retenciones	6	0	0	5	0	0	4	0	0	15
Reintegros	1	0	0	0	0	0	2	0	0	3
LSGR*	0	0	0	2	0	0	2	0	0	4

* Licencia sin goce de remuneraciones

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada.

Tabla 40.
Reporte de asistencia del personal administrativo por trimestral – Julio-Setiembre 2021

	Julio			Agosto			Setiembre			Total
	Nombra.	Contr.	CAS	Nombra.	Contr.	CAS	Nombra.	Contr.	CAS	
Faltas	0	0	0	1	0	1	3	2	2	9
Retenciones	3	0	0	5	0	0	2	0	0	10
Reintegros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LSGR*	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1

* Licencia sin goce de remuneraciones

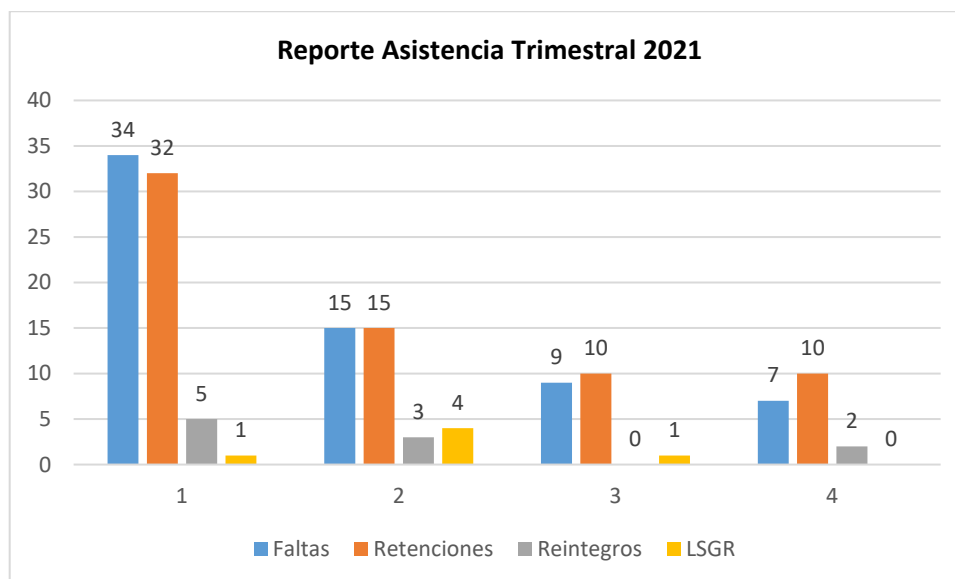
Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada.

Tabla 41.
Reporte de asistencia del personal administrativo por trimestral – Octubre-Diciembre 2021

	Octubre			Noviembre			Diciembre			Total
	Nombra.	Contr.	CAS	Nombra.	Contr.	CAS	Nombra.	Contr.	CAS	
Faltas	2	2	2	0	0	1	0	0	0	7
Retenciones	2	0	0	7	1	0	0	0	0	10
Reintegros	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2
LSGR*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

* Licencia sin goce de remuneraciones

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada.

Figura 35.
Reporte de asistencia del personal administrativo trimestral – 2021


Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada.

En las tablas N° 38, 39, 40, y 41 y figura 35, durante la emergencia sanitaria la asistencia del personal administrativo de la UNA de Puno comienza en un nivel alto de faltas en el primer trimestre (34) y disminuyen gradualmente hasta llegar a su punto más bajo en el cuarto trimestre (7). Esta tendencia puede indicar una mejora en la disciplina o cumplimiento de los trabajadores administrativos, o bien la implementación de medidas correctivas efectivas por parte de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno. Siguiendo las retenciones, la figura es similar al de las faltas, con un máximo en el primer trimestre de 32 y un descenso posterior en los trimestres posteriores (10). La retención elevada en el primer trimestre podría haber estado asociada a la alta cantidad de faltas, sugiriendo que las retenciones están relacionadas con la respuesta de la organización ante ausencias injustificadas o incumplimientos.

El número de reintegros es bajo a lo largo de todo el año, con un máximo en el segundo trimestre (3) y luego fluctuaciones menores. Esto podría indicar que pocos empleados regresan de situaciones que requieren reincorporación, como licencias o ausencias prolongadas.

Implicaciones: Los bajos niveles de reintegros podrían sugerir que una vez que los empleados se ausentan, pocos vuelven al trabajo en el mismo año, o bien que la

organización mantiene una política restrictiva o que requiere un largo tiempo para el proceso de reintegro.

En cuanto a las Licencias Sin Goce de Remuneración (LSGR), durante la emergencia sanitaria son esporádicamente, con 1 en el primer trimestre, 4 en el segundo, 1 en el tercero, y ninguna en el cuarto trimestre. Este patrón sugiere que las LSGR no son una práctica común en la organización, y su incremento en el segundo trimestre podría estar relacionado con circunstancias específicas que afectaron a algunos empleados, como la necesidad de una licencia extendida por motivos personales o familiares.

Comparación Trimestral:

Primer Trimestre Crítico: Con los niveles alto de faltas y retenciones, el primer trimestre se destaca como un periodo de desafíos significativos en términos de asistencia. Esto podría haber motivado la implementación de estrategias de mejora que dieron resultados en los trimestres siguientes.

Mejora Progresiva: A medida que avanza el año, se observa una mejora en los indicadores clave de desempeño asistencial, lo que podría ser el resultado de políticas más estrictas, programas de incentivos, mayor concienciación entre los empleados, o cambios en la gestión de recursos humanos.

Cuarto Trimestre: Aunque se muestra una mejora general, las retenciones no disminuyen al mismo ritmo que las faltas. Esto podría señalar que aún hay aspectos por mejorar en la política de retenciones o que hay factores externos afectando la estabilidad laboral de los empleados.

Implicaciones para la Gestión:

Necesidad de Monitoreo Continuo: Los datos sugieren la importancia de un monitoreo continuo y proactivo de la asistencia, así como de las razones detrás de las faltas y retenciones. La organización debe seguir identificando las causas principales de las ausencias para abordarlas de manera más efectiva.

Intervenciones en el Primer Trimestre: Considerando que el primer trimestre tiene los valores más altos de faltas y retenciones, podría ser beneficioso para la organización

implementar campañas de concienciación, capacitación en gestión del tiempo, o revisiones de políticas justo antes de este periodo, para mitigar los problemas.

Evaluación de Políticas de Reintegro y LSGR: Dado que los reintegros y LSGR son relativamente bajos, podría ser útil revisar las políticas relacionadas con estos aspectos para asegurarse de que apoyen el bienestar de los empleados y la continuidad laboral.

En resumen, el análisis muestra una mejora general en la asistencia a lo largo del año, con un primer trimestre que se destaca como el más problemático. La organización parece haber tomado medidas correctivas efectivas, pero aún podría beneficiarse de un enfoque más detallado en ciertas áreas, como las retenciones y el apoyo a los empleados que requieren reintegros o LSGR.

Tabla 42.

Reporte de informes de trabajo presentados a la Oficina de Recursos Humanos Enero-Marzo 2021

	Enero			Febrero			Marzo			Trim. I
	Nom.	Contr.	CAS	Nom.	Contr.	CAS	NOM.	Contr.	CAS	
Informes presentados	0	0	5	0	2	4	0	0	23	781
Informes No presentados	12	0	0	9	5	0	6	0	0	32

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada.

Tabla 43.

Reporte de informes de trabajo presentados a la Oficina de Recursos Humanos Abril-Junio 2021

	Abril			Mayo			Junio			Trim. II
	Nom.	Contr.	CAS	Nom.	Contr.	CAS	Nom.	Contr.	CAS	
Informes presentados	0	5	8	0	0	2	0	0	0	798
Informes No presentados	6	0	0	5	0	0	4	0	0	15

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada.

Tabla 44.

Reporte de informes de trabajo presentados a la Oficina de Recursos Humanos Julio-Setiembre 2021

	Julio			Agosto			Setiembre			Trim. III
	Nom.	Contr.	CAS	Nom.	Contr.	CAS	Nom.	Contr.	CAS	
Informes presentados	0	0	0	1	0	1	3	2	2	803
Informes No presentados	3	0	0	5	0	0	2	0	0	10

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada.

Tabla 45.

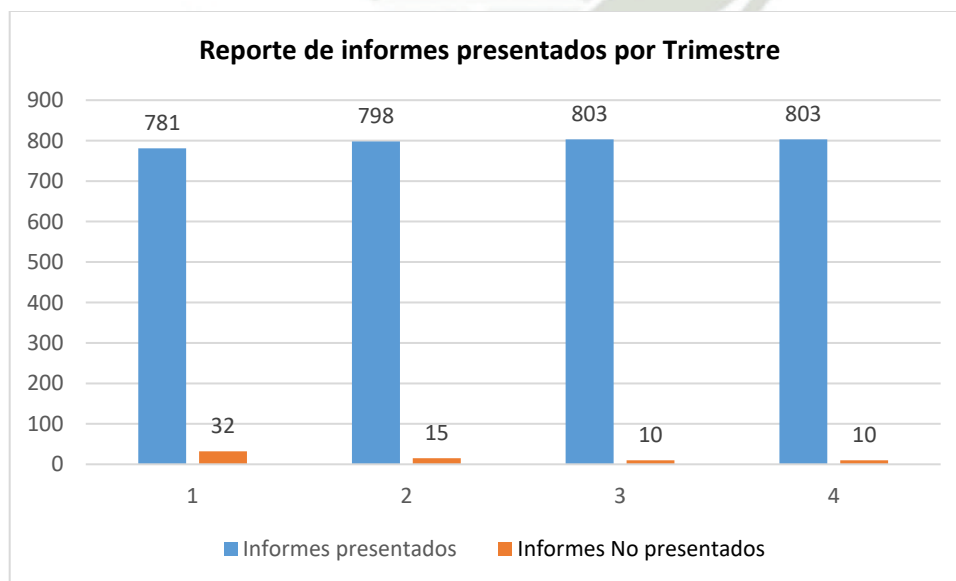
Reporte de informes de trabajo presentados a la Oficina de Recursos Humanos Octubre-Diciembre 2021

	Octubre			Noviem.			Diciembre			Trim. IV
	Nom.	Contr.	CAS	Nom.	Contr.	CAS	Nom.	Contr.	CAS	
Informes presentados	2	2	2	0	0	1	0	0	0	803
Informes No presentados	2	0	0	7	1	0	0	0	0	10

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada.

Figura 36.

Reporte de informes de trabajo presentados a la Oficina de Recursos Humanos por trimestre



Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada.

En las tablas 42, 43, 44 y 45 y figura 36 presentado se puede interpretar que los reportes de informe del personal administrativo en el periodo de la emergencia sanitaria existen una mejora progresiva, a lo largo del año, se observa una mejora continua en la cantidad de informes presentados, comenzando con 781 en el primer trimestre y alcanzando 803 en los trimestres tercero y cuarto. Esta tendencia sugiere que la Universidad Nacional del Altiplano ha sido efectiva en motivar o asegurar la entrega de informes con el paso del tiempo. Paralelamente, el número de informes no presentados disminuye significativamente desde 32 en el primer trimestre hasta solo 10 en los trimestres tercero y cuarto. Esta reducción puede ser el resultado de una mejor organización, cumplimiento de plazos, o implementación de mecanismos de control más estrictos. Existiendo estabilización en el rendimiento del personal administrativo, a partir del tercer trimestre, los valores se estabilizan, lo que indica que la institución ha alcanzado un nivel constante en la entrega de informes. Esto podría reflejar la adaptación de los trabajadores a las expectativas y plazos establecidos, o bien la efectividad de las medidas implementadas en los trimestres anteriores. Asimismo, la consistencia y mejora continua: La estabilización observada en los últimos dos trimestres es un indicio positivo de que las estrategias implementadas están funcionando. Sin embargo, mantener la consistencia requiere un monitoreo continuo y ajustes según sea necesario para asegurar que este nivel de rendimiento se mantenga o incluso mejore.

En resumen, el gráfico refleja una mejora progresiva y la eventual estabilización en la presentación de informes a lo largo del año, con una notable reducción en la cantidad de informes no presentados. Esto sugiere que la institución ha trabajado eficazmente para superar los desafíos iniciales y alcanzar un nivel alto y consistente de cumplimiento en la presentación de informes.

3.3. Discusión

Del trabajo de campo realizado y de acuerdo a las tablas y gráficos presentados en el capítulo de resultados, podemos inferir que la gran mayoría de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, indicaron que existe predisposición y una relación armoniosa entre los compañeros de trabajo, además consideran que los canales de comunicación han jugado un papel fundamental y favorable entre sus compañeros de trabajo durante la pandemia, adoptando una comunicación a través del correo electrónico, WhatsApp, Google Meet y plataformas

de atención implementados por la Universidad. Según los resultados la variable comunicación ha mostrado un mejor puntaje: comunicación donde un 73.9 % indica de la comunicación es media favorable. Sin embargo, la comunicación entre jefe y subordinado es bajo debiéndose mejorar este aspecto. Asimismo, el liderazgo cuenta un nivel 73.1 % y la motivación con un nivel medio 63.1%. Estas intervenciones nos muestran aspectos favorables que surgieron durante la emergencia sanitaria y solo el 13.4% de total de la muestra lo califica como alto, favorable.

En cuanto al nivel de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad, el personal administrativo de la UNA Puno, durante la pandemia manifiestan que conocen las exigencias del trabajo, el horario y la atención al usuario (estudiantes y docentes); sin embargo, la oficina de Recursos Humanos implementó medidas y protocolos en cada dependencia, según la naturaleza y especificidad de la labor que realiza el personal administrativo, modificando la atención al usuario con la implementación de los protocolos de bioseguridad (uniforme de trabajo, mascarilla textil, guantes de látex, gorro descartable, etc.) debiéndose seguir sin miedo a tener contagio por el COVID 19, así se les permitió desarrollarse y permanecer en su puesto de trabajo. Pese a incremento de horas en la computadora, trabajo remoto, información sobre la crisis sanitaria el personal administrativo manifiesta, en cuanto a sus aspiraciones de manera positiva. La Universidad por su parte realizaba talleres de educación en salud mental con el fin de brindar respuestas afectivas en situación de emergencia, capacitaciones mensuales con temas dedicados al estrés y a los protocolos de seguridad. Por consiguiente, la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, en el año 2020 nomina un equipo especial para el cumplimiento de la Norma Técnica “Disposiciones para la prevención, atención y monitoreo ante el Coronavirus, el mismo que, en el marco de lo previsto por la Resolución Viceministerial N° 081-2020, con el objetivo de diseñar estrategias de intervención de la prevención, atención y monitoreo del COVID-19. (Anexos resolución 06)

Estos resultados tienen relación con los hallazgos de López (2021) quien en su tesis “Clima Organizacional y Desempeño Laboral: propuesta metodológica para la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil”, manifiesta que existe una relación entre las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral y esta relación es positiva, lo que implica que en caso de que haya un incremento en la variable independiente, hay igualmente un aumento en la variable dependiente. Recomendamos

un plan de mejora que ayude a los colaboradores del área de la administración a mantener un nivel alto de Clima Organizacional, de esta manera se asegurará un buen desempeño laboral, ayudando a la institución y a sus clientes objetivos.

Sin embargo, también se puede evidenciar que la gran mayoría de los encuestados (trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno) indicaron que casi nunca, la estructura organizacional de la institución les permitió tener mayor interrelación con otras áreas durante la pandemia; asimismo, manifestaron que las responsabilidades del puesto no están claramente definidas, ni tampoco consideran que la remuneración era injusta y no hubo un incentivo económico por estar fuera del horario de oficina con el trabajo remoto. Igualmente, mencionaron que no existe buenas perspectivas de desarrollo en la institución durante la pandemia, es preciso resaltar que los trabajadores mencionaron que no consideran que las metas asignadas se ajustan a la realidad durante la pandemia.

Los resultados anteriores guardan relación con las conclusiones de Aguilar (2021) quien en su tesis “El Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en la Oficina de Finanzas de un Organismo Gubernamental Peruano, 2019” evidencia que no se puede afirmar que en una oficina gubernamental peruana exista una estructura organizacional y responsabilidad de los funcionarios públicos. Del mismo modo, tiene relación con los hallazgos de Rodríguez (2017) en la tesis “El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión, 2016”, donde sus principales conclusiones son que el clima organizacional de la municipalidad según los empleados es regular en un 51.79%, también se puede ver que el clima organizacional es importante mejorar en un 80%. La segunda conclusión fue que los puntos que impiden lograr un buen clima laboral son mala comunicación por parte de los jefes, los valores y objetivos de la organización no se comunican de manera adecuada y no existe un buen ambiente laboral.

Respecto al trabajo de campo desarrollado concerniente a la variable independiente, podemos inferir que la gran mayoría de los encuestados indicaron que casi siempre consiguen realizar las labores asignadas en forma eficiente, durante la pandemia, además cumplen con eficacia su trabajo dentro de la institución, así mismo sus capacidades productivas concuerdan con los requerimientos de la administración, del mismo modo mencionaron que casi siempre la mayoría llega a cumplir con las metas

establecidas de la institución, aportan en el cumplimiento de los objetivos de la institución. Del mismo modo, afirman que la calidad de su trabajo es óptima y logran realizar las actividades que le han asignado, adicionalmente a ello dominan las funciones requeridas en su puesto de trabajo, su nivel de conocimiento técnico les permite desarrollarse en su puesto de trabajo, además el tiempo empleado en la ejecución de sus actividades es óptimo y logran desarrollarse con liderazgo y cooperación; es preciso resaltar que se adaptan rápidamente a los cambios generados en su entorno tal es el caso de la pandemia. Por ello, se evidencia en el cuadro de control de asistencia de los trabajadores administrativos durante la pandemia, no hubo ausentismo laboral, porque se implementaron medidas de medición a través de reportes de informe de actividades y según la Oficina de Recursos Humanos la asistencia es completa. (ver anexo 07)

Los resultados anteriores tienen coincidencia con los resultados de Burneo (2017) en la tesis. “La Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral en el Gobierno Regional de Tacna – 2017”, donde se evidencia que, sí existe una relación entre variables, donde el desempeño laboral está influenciada en la gestión del talento humano de los ejecutivos, dado un enorme valor $\text{sig} = 0.000$, y con un coeficiente “r” de 0.792. Esto nos da a entender que, en el Gobierno Regional de Tacna, la ordenación y mejora de sus RR.HH. es un componente decisivo en las prácticas, habilidades y objetivos dependientes de los resultados de sus trabajadores, los cuales están trazados en su Plan Estratégico Institucional.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Se determinó que existe influencia y relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno durante la emergencia sanitaria de 2021. Este hallazgo se respalda al aplicar el coeficiente de compensación de Pearson ($r = 0,537$), revelando una evaluación positiva alta entre las variables de clima organizacional y desempeño laboral. Las evaluaciones realizadas arrojaron un valor cuantitativo de r de Pearson igual a 0,537 con una significancia de $p < 0,001$, lo que conduce a la aceptación de la hipótesis de investigación.

SEGUNDA: El clima organizacional, según la evaluación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno durante la emergencia sanitaria de 2021, se sitúa en la categoría de regular, a cubrir el 75.0%. Este análisis se deriva del estudio de los tres indicadores fundamentales de la tesis: comunicación, motivación y liderazgo, tal como lo perciben los empleados de la Universidad Nacional del Altiplano en el contexto de la emergencia sanitaria de 2021. Aunque el clima laboral es generalmente medio regular, se detectan algunas deficiencias, principalmente en áreas como la percepción de ser escuchados, la calidad de las relaciones comunicativas, el reconocimiento y la comunicación con sus jefes superiores.

TERCERA: En relación al desempeño laboral, los resultados revelan que el 65.3% de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno mantuvieron un nivel considerado como bueno durante la emergencia sanitaria del 2021. Este desempeño se sustenta en un nivel medio de productividad, evidenciado esfuerzos personales para alcanzar los objetivos establecidos y su dedicación para utilizar los recursos de manera adecuada. No obstante, los participantes reconocen la carencia de equipamiento tecnológico y respaldo en nuevas tecnologías de la información por parte de la institución, lo que podría potenciar su capacidad para cumplir con las metas institucionales.

CUARTA: Las capacidades comunicativas de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno durante la emergencia sanitaria se ubicaron en un nivel regular. El 73.9% de los participantes percibió que la comunicación no era asertiva, lo que resultó en niveles desfavorables en la relación entre jefes y empleados. Este escenario creó un ambiente de desconfianza y evidenció una utilización deficiente de los canales de comunicación, generando la sensación de que los empleados no se sienten escuchados. Además,

se observará una falta de implementación de espacios para fortalecer habilidades como el control emocional y la efectividad del trabajo remoto en situaciones de emergencia sanitaria.

QUINTA: Los resultados revelan que, la motivación durante la emergencia sanitaria de 2021, los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno mantuvieron un nivel medio regular, alcanzando un 63.1%. El análisis destaca que el incentivo económico actúa como un factor motivacional significativo para los empleados, quienes, a pesar de enfrentar obstáculos y limitaciones en la implementación de medidas de prevención contra la COVID 19, muestran un sentido de realización. Esta sensación positiva se refleja en su nivel de compromiso laboral. Aunque se enfrenta a desafíos, la percepción de un ambiente de trabajo agradable contrarresta la insatisfacción en relación con el logro de metas institucionales.

SEXTA: El nivel de liderazgo en la Universidad Nacional del Altiplano, durante la emergencia sanitaria se sitúa en un nivel medio regular, alcanzando un 73.1%, este resultado evidencia las habilidades del liderazgo para influenciar a los trabajadores aún son deficientes durante una emergencia sanitaria, existiendo disconformidad en la toma de decisiones las cuales podrían ser objeto de análisis y mejora continua para optimizar la efectividad de las acciones emprendidas durante la emergencia sanitaria y en situaciones laborales similares.

SÉPTIMA: En la investigación se determinó que existe un nivel regular medio de rendimiento laboral (57,5%) durante una emergencia sanitaria. En este sentido, según Campbell, los trabajadores se sienten motivados por aspectos como la retribución económica y se desempeñan gracias a los conocimientos y habilidades que aportan, por lo que se debe que según los jefes directos el rendimiento del trabajo durante la emergencia sanitaria del 2021 depende en gran medida de la motivación del personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano Puno.

OCTAVA: La capacidad de adaptación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, es parcialmente favorable durante la emergencia sanitaria, ya que un 52.6% lo que sugiere que la organización no proporcionó los suficientes recursos o herramientas para una adaptación efectiva a las nuevas condiciones. 28.4% indican que la dimensión fue alta por la actitud del trabajador administrativo por alcanzar su logro personal y buscar soluciones con sus propios habilidades y recursos, factores denominados intrínsecos o motivadores internos.

NOVENA: Se concluye que, la gestión de los recursos humanos de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno durante la emergencia sanitaria del 2021, facilitó el desarrollo de actividades para alcanzar las metas y objetivos previstos en la institución, además de que se implementó constantes capacitaciones virtuales para que el personal y directivos conozcan sobre la importancia del trabajo remoto durante una emergencia sanitaria, llegando a no ser suficientes ni acertados por parte del personal administrativo. Respecto a los subindicadores: ausentismo laboral, formación y desarrollo, evaluación de competencias y habilidades, y resistencia al cambio el 63,1 % alcanza el nivel medio, el 25,0% del personal administrativo muy bueno o alto y algunos (11,9%) no están de acuerdo con la gestión recurso humano de la Universidad Nacional del Altiplano en Puno, reconociendo el esfuerzo realizado, pero no alcanzó plenamente las expectativas de muchos de los trabajadores administrados. En cuanto a la calidad de la gestión de recursos humanos, se notó una resistencia más al cambio (Ver tabla 37) y los resultados de este estudio revelaron que la mayoría de los empleados (68,7%) aceptaron los cambios con algún grado de dificultad, mientras que una minoría significativa (26,9%) mostró baja resistencia, lo cual es positivo. Sin embargo, un pequeño porcentaje (4,5%) presentó alta resistencia, lo que indica que algunos empleados no lograron adaptarse de manera efectiva. Durante la pandemia, muchos trabajadores administrativos tuvieron que adaptarse rápidamente al trabajo remoto y al uso de herramientas tecnológicas que tal vez no dominaban antes. Los empleados con baja resistencia al cambio probablemente tuvieron una transición más suave, mientras que aquellos con resistencia media o alta habrían necesitado más apoyo técnico y emocional para adaptarse.



RECOMENDACIONES

PRIMERA: A partir de los análisis realizados en esta investigación sobre la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la Universidad Nacional del Altiplano de Puno durante la emergencia sanitaria de 2021, se puede observar que diversos subindicadores como comunicación, motivación, resistencia al cambio, capacitación, reconocimiento, el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad, y adaptación han jugado un papel crucial en la productividad y el bienestar de los trabajadores administrativos. Asimismo, fortalecer el diálogo con el personal, además de la confianza y funcionalidad de la institución. Cumplir con la norma del trabajo remoto en casa, de la misma forma, respetar el derecho a la desconexión digital, no se puede exigir la realización de tareas y/o coordinaciones de carácter laboral durante los días de descanso o fuera del horario de trabajo. La Universidad Nacional del Altiplano de Puno debe enfocarse en mejorar y en proporcionar un entorno de trabajo más adaptable y seguro. El compromiso de los empleados, su capacidad de adaptación y su bienestar son claves para el éxito institucional, especialmente en tiempos de crisis.

SEGUNDA: Establecer Programas de Reconocimiento y Recompensa. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un bajo nivel de reconocimiento laboral, lo que afecta directamente su motivación y disposición para adaptarse a cambios institucionales. Crear programas de reconocimiento laboral frecuentes para destacar los logros y el esfuerzo de los empleados, especialmente en momentos de crisis como la pandemia. Estos programas pueden incluir incentivos, reconocimientos públicos, promociones internas, o premios simbólicos que refuercen el valor del trabajo realizado.

TERCERA: Como resultado del estudio, se propone que la Universidad Nacional del Altiplano de Puno implementar un plan de contingencia de riesgo biológico de emergencia y un plan de acción para mejorar el clima organizacional en cada indicador de esta investigación, con el objetivo de lograr un mayor desempeño en el personal administrativo, implementar políticas y acciones que beneficien a la institución y cumplan adecuadamente con sus responsabilidades para con los trabajadores administrativos, incluida la promoción e implementación de programas de formación en adaptabilidad, que incluyan talleres de gestión del tiempo, resolución de problemas, y mejora de la autonomía laboral. Además, promover una cultura organizacional flexible que permita a los empleados hacer frente a los cambios con mayor facilidad y menos resistencia.

CUARTA: Es importante la gestión del cambio y apoyo psicológico en las instituciones o lugares de trabajo luego de haber atravesado una situación complicada como la pandemia causada por COVID-19. Implementar una estrategia de gestión del cambio que incluya no solo la explicación de los cambios, sino también apoyo emocional y psicológico para los empleados que experimentan mayores niveles de resistencia. La formación en resiliencia y adaptabilidad puede ayudar a los empleados a enfrentar mejor las transiciones organizacionales. Además de invertir en programas de capacitación continua, tanto en habilidades técnicas como en habilidades blandas, que ayuden a los empleados a adaptarse a los cambios tecnológicos y a nuevas formas de trabajo. Esto incluiría el desarrollo de competencias digitales y la capacidad de trabajar en entornos remotos.



REFERENCIAS

- Aguilar Duárez, O. J. (2021). *El clima organizacional y el desempeño laboral en los servidores públicos de la oficina de finanzas de un organismo gubernamental peruano en el periodo 2019*. [Tesis de Pregrado, Universidad Ricardo Palma, Escuela de Pregrado, Lima]. <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/3972>
- Alarcón, N., Ganga, F., Pedraja, L., & Monteverde, A. (2020). *Satisfacción laboral y motivación en profesionales obstetras en un hospital en Chile*. *Medwave*, 20(04). <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Enfoques/ComunicacionesBreves/7900.act?ver=sindisenio>.
- Alderfer, C. P. (1969). *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs*. *Organizational Behavior and Human Performance*.
- Alfaro, R.; Leyton, S.; Meza, A. y Sáenz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Tesis de posgrado. Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú.
- Alvarez, F. T. (1992). *Clima organizacional y productividad laboral*. Colombia: F. Alvarez.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Lambayeque, Perú: USAT.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Arnao, J. y Villegas, A. (2015). *Propuesta de plan de mejora del clima laboral del Banco Continental BBVA Balta basado en la teoría de Litwin y Stringer*, Chiclayo. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Atalaya, M. (1995). *Satisfacción académico-administrativa en estudiantes de postgrado*. Lima: UMNSM.
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. En *Revista de Psicología - Año III N° 5* Setiembre 1999 https://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm

- Azuero, A. (2019). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 110-127. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062667>
- Bayo, A. y Merino, J. (2002). Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, pp. 227-246.
- Bisquerra, R. (2012). *Metodología de la investigación educativa*. La Muralla.
- Bobadilla, C. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral en institutos superiores tecnológicos de Huancayo*. [Tesis de posgrado, Universidad Nacional del Centro del Perú].
- Calcina Calcina, Yolanda (2014). El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez - Perú 2012. *COMUNICACIÓN V.1, N.1*, ENE - JUN, 2014. <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v5n1/a03v5n1.pdf>
- Castro Aponte, P. C. (2017). *Motivación y desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación del Callao en el año 2016*. Perú.
- Castro Carrera, S. M. M. (2022) *Relación entre el clima organizacional y el desempeño de los teletrabajadores de la Universidad Nacional de Frontera en el Escenario de Covid 19, año 2020*. Tesis de Postgrado, Universidad Nacional de Piura, Escuela de Postgrado, Piura.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw - Hill Interamericana S.A
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Crecimiento de América Latina y el Caribe en 2021 no alcanzará a revertir los efectos adversos de la pandemia*. 16 de marzo 2021, de CEPAL Sitio web:

<https://www.cepal.org/es/comunicados/crecimiento-america-latina-caribe-2021-alcanzara-revertir-efectos-adversos-la-pandemia#:~:text=La%20Comisi%C3%B3n%20Econ%C3%B3mica%20para%20Am%C3%A9rica,la%20pandemia%20de%20COVID%2D19.>

- Culma, A., Londoño, E., Mejía, G., Tabares, D. (2020). La Cultura y el Clima de las Organizaciones en la Época del Confinamiento a Causa del Covid-19. *Conocimiento, Investigación y Educación CIE*, 1(9), 45-56. https://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/cie/article/view/4085
- Cusihuamán, N., Challco, H., & Sucasara, Y. (2021). Estrategias de comunicación rural en la pandemia covid-19 en la Municipalidad de Langui, Cusco-Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 27, 100-110. <https://doi.org/10.31876/racs.v27i.36495>
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer.
- Dessler, G. (1976). *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Prentice/ Hall internacional.
- Díaz-Couder, E. (1998). Diversidad Cultural y Educación en Iberoamérica. *Revista Iberoamericana de Educación*, N. 17. Red Internacional de Estudios Interculturales de la PUCP. <https://rieoei.org/historico/oeivirt/rie17a01.htm>
- Dirección Regional de Salud Puno. (2020). *Sala de situación Covid - 19 en Puno*. Puno, Perú: Ministerio de Salud.
- Espinoza, M. (1999). *Líderes del Tercer Milenio*. Lima: EDIAS.
- Fabián Angulo, J. K. (2019) *El clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2018*. Tesis de Postgrado Universidad Nacional de Cajamarca, Escuela de Postgrado, Cajamarca.
- Fernández, C. (2009). *La Comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Flórez, J. (2001). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.

- Foladori, H. (2011). *La concepción de liderazgo de Kurt Lewin*. Colombia. Artículo. www.psicologíagrupal.cl/documentos/articulos/liderazgo_lewin.html.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press Mexico S.A. de C.V.
- García, M. (2001). La importancia de la evaluación del desempeño. México: *Revista proyecciones*.
- Gestión. (2021). *El 55% de trabajadores peruanos afirma sentir temor de fallar o cometer un error en su centro laboral, de acuerdo a un estudio de la Consultora Dench*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/clima-laboral-el-55-de-trabajadores-peruanos-tiene-miedo-de-cometer-errores-laborales-nndc-noticia/>
- Gonzales-Reyes, J. V., Paredes-Núñez, M. A., Núñez-López, R., Paredes-Núñez, V., & Paredes-Núñez, I. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas [The influence of leadership on the organizational climate of companies]. *Revistas de Investigación*, 42- 95
- Gordon, S. (2005). Confianza, capital social y desempeño de organizaciones, *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, vol. XLVII, núm. 193, enero-marzo, 2005, pp. 41-55. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=42119303>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Ibárcena Lajo, K. A. (2020) *Relación entre el clima organizacional y productividad laboral en trabajadores administrativos de la Red de Salud Arequipa Caylloma – 2019*. Tesis de Postgrado Universidad Católica de Santa María, Escuela de Postgrado, Arequipa.
- Ibárcena, K. (2020). *Relación entre el clima organizacional y productividad laboral en trabajadores administrativos de la Red de Salud Arequipa Caylloma – 2019*. [Tesis de posgrado, Universidad Católica Santa María Arequipa, Maestría en

Gerencia Social y Recursos Humanos].

<https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/10164>

INDECOPI. (2019). *Resultados de piloto de teletrabajo en el sector público*. Lima, Perú.

Jaén Díaz, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. [Tesis doctoral de la Universidad Complutense de Madrid. España].
<https://docta.ucm.es/entities/publication/99915e7a-18c5-4b09-8aa4-ef32f9395390>

Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. McGraw-Hill.

Manosalva, G., Ramírez, K., Sánchez, M & Velázquez, M. (2020). Clima laboral en los tiempos de Covid 19. (Artículo de opinión). *StuDocu*.
<https://www.studocu.com/pe/document/universidad-cesar-vallejo/constitucion-yderechos-humanos/articulo-de-satisfaccion-laboral/13819748>

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*.

McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Free Press.

Molocho, N. (2010). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01-Lima Sur-2009*. (Tesis magistral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos).
<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3230>

Montoya, P., Bello, N., Bermundez, N., Burgos, R. y Fuentealba, M. (2016). *Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena*. Chile: Universidad del Bio Bio.

Noriega, P. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*, vol. 37, núm. 2.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662011000200004

- Olaz, A. (2013). *El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico - descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariante*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión. revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. En *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, núm. 56, enero-marzo, 2013, pp. 1-35.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.
- Rengel, D., & González, V. (2021). *Comunicación de crisis en tiempos de COVID-19: estudio de caso universitario ecuatoriano*. [Ponencia] XVI Congreso Ibérico de Sistemas y Tecnologías de la Información (CISTI) (págs. 1-7). IEEE. <http://dx.doi.org/10.23919/CISTI52073.2021.9476398>
- Rivera Pastrana, V. O. F. & Huerta Martel, Y. G. (2021) *Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Holistic Services S.A.C. durante la pandemia Covid-19 en el año 2021*. Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Lima.
- Rocco Cañón, M. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica*. [Memoria para optar al título de Psicólogo. Chile: Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Carrera de Psicología]. https://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf
- Rodríguez Corales, C. L. (2017). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Sanchez Carrión - 2016*. [Tesis de grado, Universidad Nacional de Trujillo, Facultad de Ciencias Económicas, Trujillo]. <https://dspace.unitru.edu.pe/server/api/core/bitstreams/8f68902e-7244-4ba8-84a4-aacfceef9ce9/content>
- Rojas Aliaga, M. (2017). *Clima organizacional y desempeño del enfermero(a) en centro quirúrgico de dos instituciones de salud de Lima – 2017*. [Trabajo de Investigación de segunda especialidad, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Medicina, Unidad de Posgrado].

<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/item/b9da3c18-d7d9-4fd3-b250-e4db760f4916>

- Romero, C. (1996). *Análisis de las decisiones Multicriterio*. <http://www.sistemas.edu.bo/jorellana/ISDEFE/14%20Analisis%20de%20las%20Desiciones%20Multicriterio.PDF>. Acceso 23/05/2019.
- Salvador, E., Torrens, E., Vega, V., & Noroña, R. (2021). Diseño y validación de instrumentos para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 41-52. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>
- Solano Reátegui, S. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017*. [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo, Escuela de posgrado, Tarapoto]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/1725>
- Sum Mazariegos M. I. (2015). *Motivación y Desempeño Laboral*. [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar].
- Valentín, N. & Rivas, L. (2006). Los estilos de liderazgo en las organizaciones de servicios: el caso de una escuela de negocios. *Revista Mercados y Negocios*, (14). http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1590/Karla_Tesis_Maestria_2016.pdf?sequence=1
- Vargas, A. y Vásquez, A. (2018). Leadership proposal according to x-y theory of mcgregor to develop the motivation in the teachers. Chiclayo: *Revista Hacedor Vol. 2 / Núm.2*
- Vélez, M. (2006). El proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje en las organizaciones. *Revista ciencias estratégicas*, 14(16), recuperado el 12 de octubre de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2265538.pdf>
- Villano Gamboa, R. (2022). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, durante la pandemia de covid-19, Tacna – 2021*. [Tesis de Pregrado Universidad Privada de Tacna, Facultad de Ciencias Empresariales, Tacna]. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/2222>

Viña, C. (2006). *Opinión pública en la tematización de la democracia latinoamericana contemporánea* [Tesis de doctorado, Universidad Central de Venezuela].
http://saber.ucv.ve/jspui/bitstream/123456789/7004/1/T026800009463-0-vinacarmen_trabajodefensa-000.pdf



ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de recolección de datos de la variable “Clima Organizacional”

INSTRUMENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

FORMULARIO DE PREGUNTAS: CLIMA ORGANIZACIONAL

La presente encuesta tiene por finalidad estudiar el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano durante la emergencia sanitaria 2021. Estas respuestas se mantendrán en el más absoluto anonimato, utilizándolo sólo para fines de la investigación académica.

Será una sola respuesta por cada enunciado, las respuestas son opiniones basadas en tu experiencia de trabajo, por lo tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas.

Referencias generales de los trabajadores administrativos.

Edad: 19 - 25 años ☐

26 – 35 años ☐

35 – a más ☐

Puesto que desempeña: _____

Unidad/Área: _____

Para marca las respuestas, se considera los siguientes valores para los indicadores de comunicación, motivación y liderazgo.

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

Nº	INDICADOR: COMUNICACIÓN	5	4	3	2	1
	CONDUCTAS DE COMUNICACIÓN (entre pares y jerárquicos)					
1	Considera usted que la institución le brindó una correcta información sobre el Covid- 19.					
2	Considera usted que tuvo una adecuada comunicación con sus jefes.					
3	Los canales de comunicación fueron fluidos entre sus compañeros de trabajo.					
4	Los mensajes por parte de la institución fueron entendibles					
	ESPACIOS DE PREVENCIÓN Y ATENCIÓN					
5	Considera usted que las coberturas de salud y bienestar social que brindó la institución eran adecuadas.					
6	La institución determino la aplicación de mecanismos de control y prevención durante la pandemia					
7	Considera usted aplicó los Elemento de Protección Personal (EPP) que estipulaba la institución.					

	RELACIONES HUMANAS					
8	Considera usted que se formularon alternativas y sugerencias para mantener las relaciones humanas.					
9	Para usted existió una relación armoniosa entre los compañeros de trabajo.					
	PRÁCTICAS COMUNICATIVA GRUPAL					
10	La institución desarrolló temas de interés para los trabajadores administrativos.					
11	La institución fortaleció la confianza entre los trabajadores administrativos					
	SABER ESCUCHAR					
12	En el grupo de trabajo existió interacción entre trabajadores administrativos.					
13	En un equipo de trabajo. Se tomó en cuenta las opiniones de los trabajadores administrativos.					
14	Considera usted que se les permitió a los trabajadores administrativos dar propuestas para mejorar el trabajo.					
	INDICADOR: MOTIVACIÓN					
	SUPERACIÓN A OBSTÁCULOS					
15	Se mostró un ambiente de confianza entre compañeros de trabajo.					
16	El jefe inmediato encargó eficazmente funciones de responsabilidad					
17	Cuando la institución implantó nuevos procedimientos o estrategias, facilitó la información adecuada.					
18	Las herramientas informáticas que utilizó, estuvieron adaptadas a las nuevas necesidades de su trabajo.					
	LOGRO DE OBJETIVOS					
19	La institución consultó para la mejora de la calidad del trabajo.					
20	Existió entre compañeros un trato digno y de respeto					
	BENEFICIOS Y COMPENSACIÓN					
21	La remuneración que percibió, le motivó a trabajar más.					
22	El jefe inmediato facilitó el cambio y mejora continua					
	INDICADOR: LIDERAZGO					
	CAPACIDAD DE INFLUENCIA EN EL GRUPO					
23	Considera usted que los problemas de trabajo se resolvieron en					
24	Mi jefe inmediato realizó iniciativas de actitudes positivas.					

25	Considera usted que se comunicó fácilmente con las personas relacionadas a su trabajo.					
	CONFIANZA Y FUNCIONALIDAD					
26	Usted considera que existió una comunicación interpersonal eficiente y agradable.					
27	Usted considera que los directivos tuvieron los conocimientos y destrezas para dirigir las áreas bajo su responsabilidad.					
28	La alta dirección implementó la retroalimentación necesaria para reforzar los puntos débiles según la evaluación de desempeño.					
	INICIATIVA LABORAL					
29	La institución aplicó adecuadamente información para el cumplimiento de sus funciones.					
30	Pudo expresar sus opiniones con facilidad en el grupo de trabajo.					
	TOMA DE DECISIONES					
31	La alta dirección facilitó la resolución de conflictos internos y externos.					
32	Considera usted que cada trabajador fue ubicado en el puesto donde realmente le permitió demostrar sus habilidades y actitudes.					

Gracias por su cooperación.

Anexo 2. Instrumento de recolección de datos de la variable “Desempeño Laboral”

INSTRUMENTO DE DESEMPEÑO LABORAL

FORMULARIO DE PREGUNTAS: DESEMPEÑO LABORAL

La presente encuesta tiene por finalidad estudiar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano durante la emergencia sanitaria 2021. Estas respuestas se mantendrán en el más absoluto anonimato, utilizándolo sólo para fines de la investigación académica.

Será una sola respuesta por cada enunciado, las respuestas son opiniones basadas en experiencia de trabajo, por lo tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas.

Referencias generales de los jefes de área de Universidad Nacional del Altiplano

Cargo : _____
Unidad/Área: _____

Para marca las respuestas, se considera los siguientes valores para los indicadores de rendimiento, satisfacción y recursos humanos.

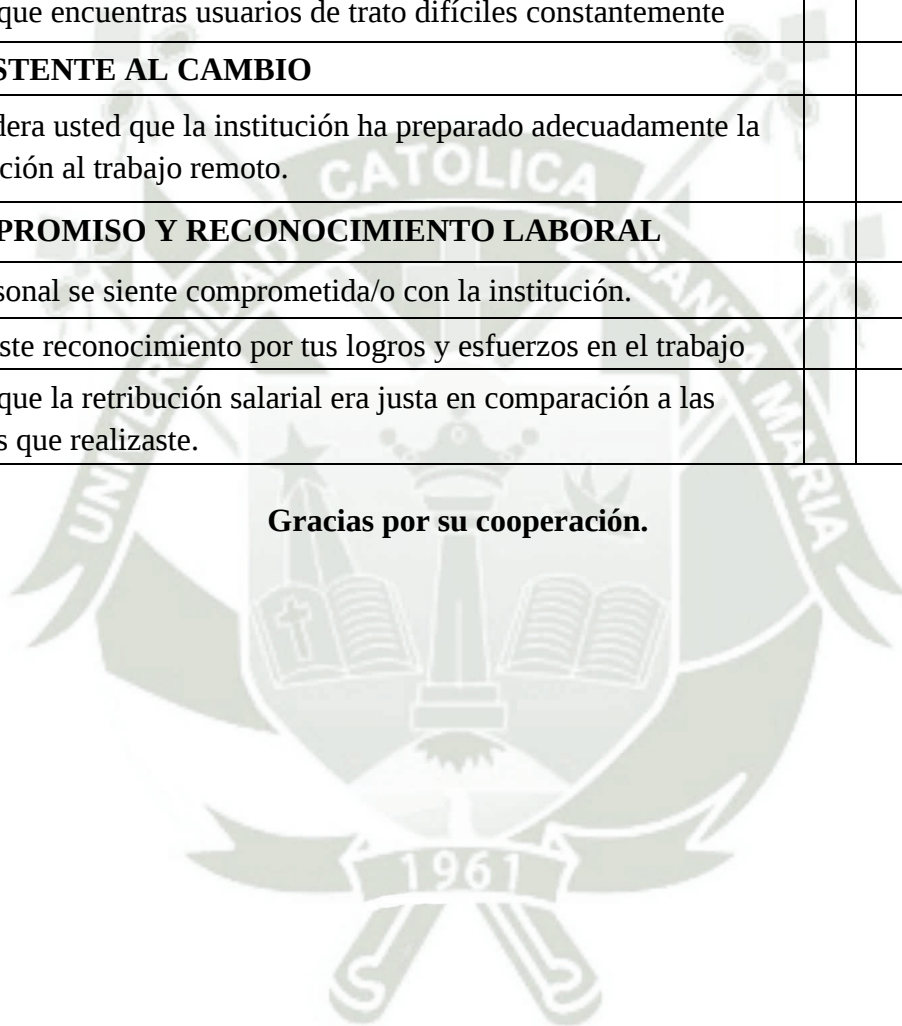
5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

Nº	INDICADOR: RENDIMIENTO	5	4	3	2	1
	CALIDAD EN EL TRABAJO					
1	En el actual contexto de COVID 19 y dado el trabajo remoto has podido atender todas las solicitudes virtuales y físicas presentadas en tu oficina					
2	Contó con el apoyo de su jefe inmediato para realizar las tareas programadas durante la emergencia sanitaria					
	CONTROL					
3	Consideras que el trabajo remoto ayuda a una buena gestión del tiempo.					
4	La rotación de personal ayudo a desarrollar las tareas encomendadas durante la emergencia sanitaria.					
	EFFECTIVIDAD (A TIEMPO)					
5	Consideras que el personal realizó las funciones encomendadas de manera eficiente.					
6	El personal ha demostrado el manejo adecuado del estrés y su impacto en el rendimiento.					
7	Considera usted que el personal se adaptó a los cambios producidos por emergencia sanitaria demostrando capacidad para trabajar bajo presión y en equipo.					

	EFICACIA (CUMPLE LAS METAS)					
8	Considera que el personal realizó funciones llegando a los objetivos en el menor tiempo posible.					
9	Considera que el personal fue eficaz en las funciones encomendadas.					
	ENTORNO LABORAL					
10	Considera que hubo un clima laboral adecuado.					
	INDICADOR: CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN					
	ESTABILIDAD LABORAL					
11	Te sientes respaldado por la institución en términos de tu permanencia en el puesto.					
12	Has sentido que tu puesto de trabajo está en riesgo.					
	BIENESTAR SOCIAL					
13	La institución brindó apoyo social al personal administrativo					
14	Que tan estresado/a te has sentido debido a la incertidumbre laboral y las condiciones de trabajo durante la pandemia					
	CONDICIONES DE BIOSEGURIDAD					
15	Piensas que las condiciones de bioseguridad en la institución fueron apropiadas					
16	Sientes que la institución ha manejado de manera adecuada los casos de contagio o sospecha de COVID 19 entre los empedados					
17	Consideras que tus compañeros de trabajo cumplen adecuadamente con las medidas de bioseguridad establecidas					
	INDICADOR: RECURSO HUMANO					
	AUSENTISMO LABORAL					
18	Con qué frecuencia te has ausentado del trabajo en los últimos seis meses					
19	Consideras que las políticas de la institución son adecuadas para manejar las ausencias laborales					
	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO					
20	Has recibido capacitación adecuada que complementan tu información sobre las medidas de bioseguridad en el área de trabajo					
21	Has aplicado las habilidades aprendidas en los programas de capacitación para mejorar el trabajo en la institución					
22	Consideras capacitación y evaluación constante son herramientas para mejorar los servicios de la universidad.					

23	Tenías conocimiento del plan de contingencia de la institución en caso de emergencias.					
	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES					
24	Considera usted que tus compañeros te apoyaron con dificultades dentro del trabajo					
25	Piensas que pudiste gestionar el tiempo para priorizar las tareas de tu trabajo					
26	Crees que encuentras usuarios de trato difíciles constantemente					
	RESISTENTE AL CAMBIO					
27	Considera usted que la institución ha preparado adecuadamente la adaptación al trabajo remoto.					
	COMPROMISO Y RECONOCIMIENTO LABORAL					
28	El personal se siente comprometida/o con la institución.					
29	Recibiste reconocimiento por tus logros y esfuerzos en el trabajo					
30	Crees que la retribución salarial era justa en comparación a las labores que realizaste.					

Gracias por su cooperación.



Anexo 3. Confiabilidad del instrumento de “Clima Organizacional” por Alpha de Cronbach

Validación de Expertos

Puno, abril de 2023

Señor (a)

Dr. Walker Ernesto Aragón Cruz

Presente.-

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido del instrumento que pretendo utilizar en la Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Gerencia Social y Recursos Humanos, por la Universidad Católica de Santa María de Arequipa.

El instrumento tiene por objetivo medir las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicito marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimiento. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de las variables considerando, dimensiones indicadores, categorías y escala de medición.

Agradezco anticipadamente su colaboración y estoy seguro que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,



Lic. Elida Heredia Quispe
DNI 42377700

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del informante (Experto): Dr. Walker Ernesto Aragón Cruz

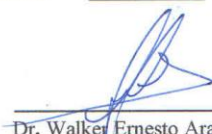
- 1.1. **Grado Académico:** Doctor en Ciencias Sociales.
- 1.2. **Institución donde labora:** Universidad Nacional del Altiplano – Puno.
- 1.3. **Cargo que desempeña:** Docente Universitario.
- 1.4. **Denominación del instrumento:** “Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano durante la emergencia sanitaria -2021”
- 1.5. **Autor del instrumento:** Élide Heredia Quispe.

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS SOBRE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
		1	2	3	4	5
1 Claridad	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión.				X	
2 Objetividad	Están expresados en conductas observables y medibles.					X
3 Consistencia	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría.					X
4 Coherencia	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable.				X	
5 Pertinencia	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados.					X
6 Suficiencia	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento.				X	
7. Organización	Tienen organización lógica la dimensión, indicadores e ítems.					X
SUMATORIA PARCIAL					12	20
SUMATORIA TOTAL						32

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa 32
- 3.2. Opinión: FAVORABLE X
- 3.3. Opinión: DEBE MEJORAR _____
- 3.4. Opinión: NO FAVORABLE _____


 Dr. Walker Ernesto Aragón Cruz
 DNI : 01325154

Anexo 4. Confiabilidad del instrumento de “Desempeño Laboral” por Alpha de Cronbach

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN JUICIO DE EXPERTO

Quien suscribe, **Dr. Walker Ernesto Aragón Cruz** de profesión en ciencias de la Comunicación Social identificado con Documento Nacional de Identidad N° 01325154 hago constar que evalué mediante **Juicio de Experto**, el instrumento de recolección de información con fines académicos; considerándolo **Válido** para el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación denominada: **INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA -2021”**

Constancia que se expide en Puno, en el mes de abril de 2023.

Atentamente,


Dr. Walker Ernesto Aragón Cruz
DNI N° 01325154

Validación de Expertos

Puno, abril de 2023

Señor (a)

M. Sc. Roger Freddy Fernandez Burgos.

Presente.-

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido del instrumento que pretendo utilizar en la Tesis para optar el Grado Académico de Magister en Gerencia Social y Recursos Humanos, por la Universidad Católica de Santa María de Arequipa.

El instrumento tiene por objetivo medir las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicito marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimiento. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de las variables considerando, dimensiones indicadores, categorías y escala de medición.

Agradezco anticipadamente su colaboración y estoy seguro que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,



Lic. Elida Heredia Quispe
DNI 42377700

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del informante (Experto): M. Sc. Roger Freddy Fernández Burgos.

1.1. Grado Académico: M.Sc. en Contabilidad y Administración

1.2. Institución donde labora: Universidad Nacional del Altiplano – Puno.

1.3. Cargo que desempeña: Docente Universitario

1.4. Denominación del instrumento: “Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano durante la emergencia sanitaria -2021”

1.5. Autor del instrumento: Élide Heredia Quispe.

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS SOBRE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO	DEFICIENTE 1	REGULAR 2	BUENO 3	MUY BUENO 4	EXCELENTE 5
1 Claridad	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión.					X
2 Objetividad	Están expresados en conductas observables y medibles.					X
3 Consistencia	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría.					X
4 Coherencia	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable.					X
5 Pertinencia	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados.					X
6 Suficiencia	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento.					X
7. Organización	Tienen organización lógica la dimensión, indicadores e ítems.					X
SUMATORIA PARCIAL						30
SUMATORIA TOTAL						

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa

3.2. Opinión: FAVORABLE

3.3. Opinión: DEBE MEJORAR

3.4. Opinión: NO FAVORABLE


M. Sc. Roger Freddy Fernandez Burgos.
DNI: 01307036

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN
JUICIO DE EXPERTO**

Quien suscribe, **M. Sc. Roger Freddy Fernández Burgos** de profesión en Administración y Ciencias de Comunicación Social identificado con Documento Nacional de Identidad N° 01307036 hago constar que evalué mediante **Juicio de Experto**, el instrumento de recolección de información con fines académicos; considerándolo **Valido** para el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación denominada: **INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA -2021"**

Constancia que se expide en Puno, en el mes de abril de 2023.

Atentamente,



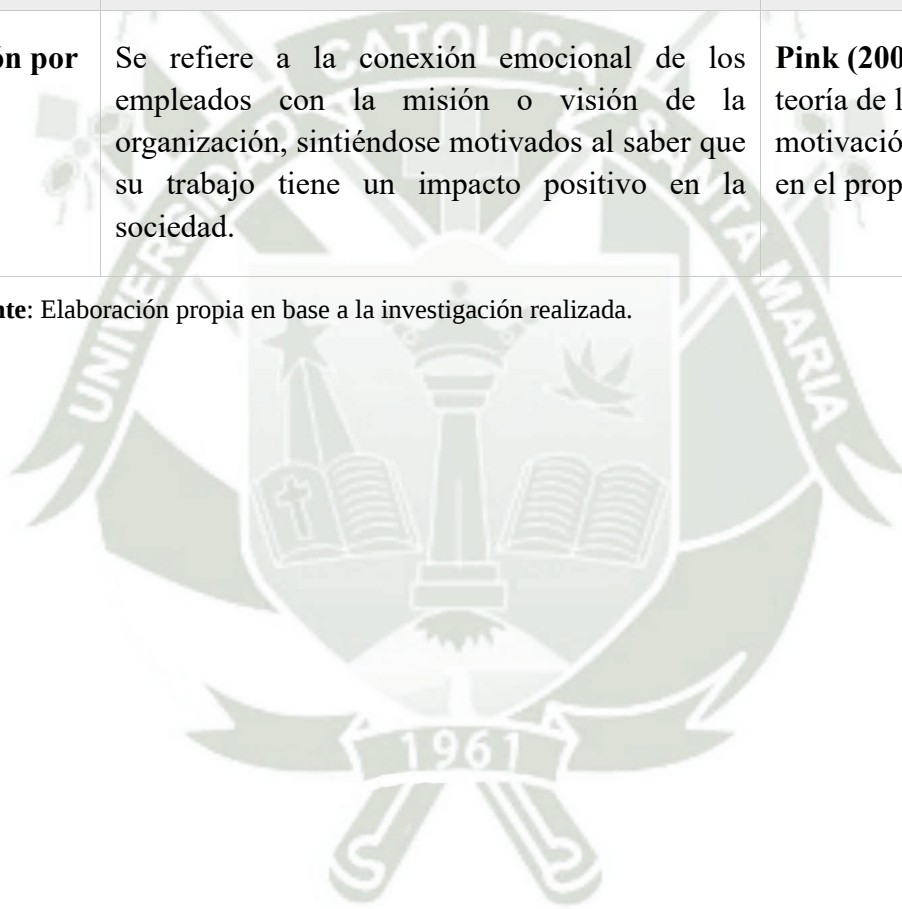
M. Sc. Roger Freddy Fernandez Burgos
DNI N° 01307036

Anexo 5. Tipos de motivación laboral en organizaciones

Tipo de motivación laboral	Descripción	Autores de referencia
Motivación Intrínseca	Se refiere a la motivación que proviene del interior de la persona. Los empleados realizan las tareas porque disfrutan de ellas, encuentran satisfacción personal o porque el trabajo es interesante y desafiante.	Deci y Ryan (1985) , teoría de la autodeterminación.
Motivación Extrínseca	Proviene de factores externos, como recompensas monetarias, bonificaciones, ascensos o reconocimiento externo. Los empleados se sienten motivados por obtener un beneficio o evitar una consecuencia negativa.	Herzberg (1959) , teoría de los dos factores.
Motivación por Logro	Los trabajadores buscan el éxito personal y el reconocimiento profesional. Se sienten motivados por alcanzar metas y superar retos que se imponen a sí mismos o que les impone la organización.	McClelland (1961) , teoría de las necesidades adquiridas.
Motivación por Afiliación	Se relaciona con el deseo de pertenecer a un grupo y de establecer relaciones interpersonales. Los empleados valoran el apoyo social y buscan la aprobación de sus compañeros y líderes.	McClelland (1961) , teoría de las necesidades adquiridas.
Motivación por Poder	Se basa en el deseo de influir y controlar a otros o de tener autoridad y reconocimiento. Los trabajadores buscan posiciones de liderazgo o poder dentro de la organización.	McClelland (1961) , teoría de las necesidades adquiridas.
Motivación por Seguridad	Los empleados están motivados por la estabilidad laboral, los beneficios y la seguridad económica que les proporciona su empleo. Quieren asegurarse de que sus necesidades básicas estén cubiertas.	Maslow (1943) , jerarquía de las necesidades.

Motivación por Reconocimiento	Impulsa a los empleados a esforzarse cuando son valorados y apreciados por su trabajo. El reconocimiento público o privado por sus logros los motiva a seguir rindiendo.	Herzberg (1959) , teoría de los dos factores.
Motivación por Crecimiento Profesional	Los empleados están motivados por oportunidades de desarrollo, aprendizaje y crecimiento profesional, buscando adquirir nuevas habilidades o avanzar en su carrera.	Alderfer (1969) , teoría ERG (existencia, relación y crecimiento).
Motivación por Propósito	Se refiere a la conexión emocional de los empleados con la misión o visión de la organización, sintiéndose motivados al saber que su trabajo tiene un impacto positivo en la sociedad.	Pink (2009) , teoría de la motivación basada en el propósito.

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada.



Anexo 6. Datos de desempeño laboral de la UNA Puno

(Plan Estratégico Institucional UNA Puno – 2020-2022)

6.3. FICHA TÉCNICA DE INDICADORES OEI/AEI (ANEXO B-3)

Objetivo Estratégico Institucional 1		Consolidar la formación profesional de calidad, para los estudiantes de pregrado, posgrado y especializaciones.			
Nombre del indicador		Porcentaje de estudiantes invictos			
Justificación		La formación profesional de calidad comprende un proceso de enseñanza y aprendizaje enmarcado en un proceso de mejora continua; lo cual significa sostener o aumentar el porcentaje de estudiantes en calidad de invictos, como resultado de la evaluación académica de enseñanza aprendizaje.			
Responsables del Indicador		Rectorado, Vicerrectorado Académico y Escuelas profesionales			
Limitaciones del indicador					
Método de calculo		$(\text{Número de estudiantes invictos en el año "t"} / \text{Total de estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano en el año "t"}) * 100\%$			
Parámetro de medición		Porcentaje		Sentido esperado del indicador	Ascendente
Fuente y base de datos		Oficina de Tecnologías de Información			
	Valor de línea de base	Valor actual	Logros esperados		
Año	2018	2019	2020	2021	2022
Valor	54%	56%	58%	60%	62%

Interpretación general: Este indicador muestra el avance en la mejora de la calidad educativa en términos del rendimiento académico de los estudiantes. A lo largo de los años, se observa un aumento constante en el porcentaje de estudiantes invictos, lo que indica que un mayor número de estudiantes está aprobando todas sus materias. Este crecimiento se asocia con los esfuerzos por mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje, lo que contribuye a una formación profesional más sólida.

Valores y logros esperados:

En el 2018, el porcentaje de estudiantes invictos fue del 54%.

En el 2019, aumentó al 56%.

En el 2020, alcanzó el 58%.

Se espera que el porcentaje aumente al 60% en 2021 y al 62% en 2022.

Objetivo Estratégico Institucional 2		Desarrollar la innovación e investigación formativa, científica, tecnológica y humanística, realizadas por los estudiantes y docentes.			
Nombre del indicador		Porcentaje de docentes que realizan investigación, registrados en RENACYT.			
Justificación		Este indicador cumple con la exigencia establecida por la Ley N° 30220, que dispone el desarrollo de la investigación como una función esencial y obligatoria de la Universidad. Asimismo, cumple con la cuarta Condición Básica de Calidad, y se relaciona con los Estándares 14,15 y 16 de Acreditación Institucional, que exigen el cumplimiento de las actividades de I+D+i.			
Responsables del Indicador		Vicerrectorado de Investigación			
Limitaciones del indicador					
Método de calculo		(Número de docentes que realizan investigación, registrados en RENACYT en el año “t”/Total de profesores en la Universidad Nacional del Altiplano en el año “t”)*100%			
Parámetro de medición		Porcentaje		Sentido esperado del indicador	Ascendente
Fuente y base de datos		Vicerrectorado de Investigación			
	Valor de línea de base	Valor actual	Logros esperados		
Año	2018	2019	2020	2021	2022
Valor	3.8%	4.7%	5.1%	6.3%	7.3%

Interpretación general: Este indicador refleja el compromiso de la universidad con el desarrollo de la investigación a través de la participación activa de sus docentes. A lo largo de los años, se observa un crecimiento constante en el porcentaje de docentes involucrados en actividades de investigación y registrados en RENACYT, lo cual es crucial para fortalecer la capacidad de innovación de la institución y cumplir con los estándares de calidad exigidos. Las metas proyectadas para 2021 y 2022 muestran un enfoque claro hacia la mejora continua en este ámbito.

Valores y logros esperados:

En 2018, el porcentaje de docentes registrados en RENACYT era del 3.8%.

En 2019, se incrementó al 4.7%.

En 2020, alcanzó el 5.1%.

Se espera que el porcentaje siga aumentando, con proyecciones del 6.3% en 2021 y del 7.3% en 2022.

Objetivo Estratégico Institucional 3		Fortalecer las actividades de responsabilidad social, extensión cultural y proyección social hacia la comunidad universitaria.			
Nombre del indicador		Numero de eventos de responsabilidad social y extensión cultural			
Justificación		Este indicador cumple con la exigencia de la Ley N° 30220 y el Estatuto Universitario, disponiendo que la responsabilidad social debe ser el impacto generado por la Universidad en la sociedad, a través de sus funciones: académica, investigación, servicios de extensión y su participación en las tareas de desarrollo. Además, tiene relación con los Estándares 17, 18 y 19 de Acreditación Institucional.			
Responsables del Indicador		Dirección de Responsabilidad Social			
Limitaciones del indicador					
Método de calculo		Numero de eventos de responsabilidad social y extensión cultural en el año “t”			
Parámetro de medición		Cantidad	Sentido esperado del indicador		Ascendente
Fuente y base de datos		Dirección de Responsabilidad Social y Escuelas Profesionales de la Universidad			
	Valor de línea de base	Valor actual	Logros esperados		
Año	2018	2019	2020	2021	2022
Valor	148	148	148	148	148

Interpretación general: El cuadro refleja el compromiso de la universidad con la responsabilidad social, siguiendo la normativa legal y estándares de calidad. A través de un seguimiento cuantitativo, se pretende mantener y, si es posible, aumentar la cantidad de actividades de extensión cultural y responsabilidad social para fortalecer el impacto de la universidad.

Objetivo Estratégico Institucional 4		Fortalecer la gestión institucional			
Nombre del indicador		Porcentaje de cumplimiento de las Condiciones Básicas de Calidad			
Justificación		Esta Universidad tiene Licencia Institucional para ofrecer el servicio educativo superior universitario, otorgado con Resolución del Consejo Directivo N° 101-2017-SUNEDU/CD, que constituye una autorización temporal para 6 años, pero de acuerdo a Ley es renovable; por ello que es sumamente necesario el cumplimiento permanente de las 8 Condiciones Básicas de Calidad y los indicadores relacionados a ellos.			
Responsables del Indicador		Rectorado y Oficina de Acreditación y Licenciamiento.			
Limitaciones del indicador					
Método de calculo		(Cumplimiento del número de indicadores de condiciones básicas de calidad por SUNEDU en el año 2017/ Total de indicadores de condiciones básicas de calidad por SUNEDU en el año 2017)*100%			
Parámetro de medición		Porcentaje		Sentido esperado del indicador	Constante
Fuente y base de datos		Resolución del Consejo Directivo por la SUNEDU			
	Valor de línea de base	Valor actual	Logros esperados		
Año	2018	2019	2020	2021	2022
Valor	82%	84%	86%	88%	90%

Interpretación general: Este indicador refleja el progreso en el cumplimiento de las Condiciones Básicas de Calidad que SUNEDU exige para que las universidades mantengan su licencia. A lo largo de los años, el porcentaje de cumplimiento ha ido en aumento, con una mejora constante desde 2018 hasta 2020, y se proyecta que continuará mejorando en los próximos años. La gestión institucional está enfocada en garantizar que se alcancen y mantengan estos estándares para asegurar la calidad educativa.

Objetivo Estratégico Institucional 5		Implementar la gestión de riesgos de desastres.			
Nombre del indicador		Porcentaje de acciones para disminuir riesgos en la infraestructura física, equipamiento y espacios públicos en el ámbito de acción de la Universidad			
Justificación		Es necesario prevenir desastres de cualquier naturaleza que puede ocasionar pérdidas, impactos materiales, económicos y ambientales; así como los riesgos que pueden significar posibles amenazas que podrían dañar a la población universitaria, la propiedad y los servicios. El Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (Sinagerd) promueve una política de gestión del riesgo de desastres, con la finalidad de proteger la vida, la salud y la integridad de las personas; así como el patrimonio público y privado.			
Responsables del Indicador		Vicerrectorado Académico, Dirección General de Administración y Dirección de Responsabilidad Social.			
Limitaciones del indicador					
Método de calculo		(cumplimiento de planes de prevención y reducción de riesgo de desastres en la Universidad Nacional del Altiplano en el año "t" / Total de planes de prevención y reducción de riesgo de desastres en la Universidad Nacional del Altiplano en el año "t") * 100%			
Parámetro de medición		Porcentaje		Sentido esperado del indicador	Ascendente
Fuente y base de datos		Oficina de Gestión Ambiental y Oficina de Ejecución de Inversiones.			
	Valor de línea de base	Valor actual	Logros esperados		
Año	2018	2019	2020	2021	2022
Valor	25%	30%	35%	40%	45%

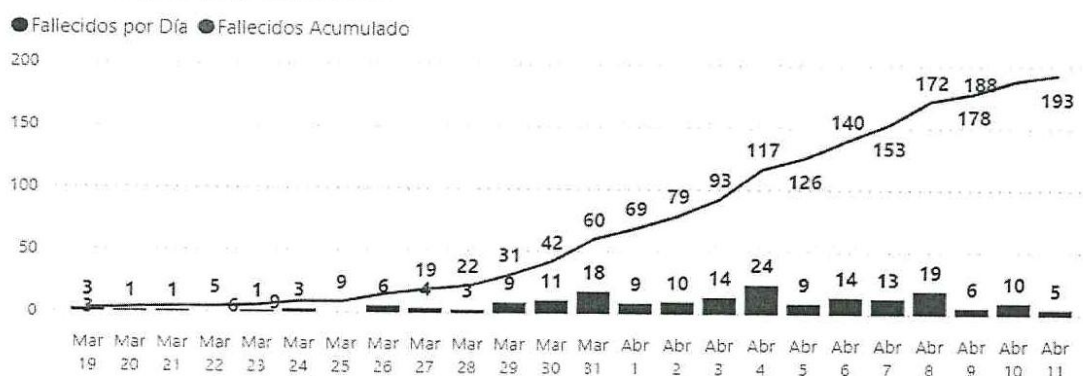
Interpretación general: El cuadro refleja un esfuerzo sistemático por parte de la universidad para **aumentar la implementación de planes de gestión de riesgos** y así proteger la infraestructura y la comunidad universitaria. La meta es lograr un **incremento constante en el cumplimiento de las acciones**, alineándose con las políticas nacionales para la gestión de desastres y garantizando la seguridad y bienestar de la comunidad universitaria.

I. Valores y logros esperados

- El cuadro proporciona información sobre el **valor de línea de base** y los **valores actuales** para los años 2018 y 2019, con un 25% y 30% respectivamente.
- Para los años 2020, 2021 y 2022, los **logros esperados** son del 35%, 40% y 45%, lo que muestra una **meta de incremento progresivo** en el cumplimiento de las acciones de gestión de riesgos.

Anexo 7. Índice de fallecidos por día acumulado

Fallecidos por día y acumulado



ESCENARIO ACTUAL QUE ENFRENTA LA UNA PUNO

Primer semestre académico 2020 las actividades académicas y administrativas se realizan en forma virtual (mayo a agosto)

I. MEDIDAS A IMPLEMENTARSE

Las medidas a implementarse estarán especificadas en los protocolos que cada dependencia elaborará, según sea la naturaleza y especificidad de la labor que realiza. Se toma en cuenta las disposiciones que determine la Oficina de Recursos Humanos, respecto a qué oficinas y qué personal iniciará labores en forma progresiva, después del levantamiento de la cuarentena.

Se propone algunos lineamientos a ser considerados en la elaboración de los protocolos.

Usuario	Equipo protector
Personal de vigilancia	- Uniforme de trabajo - Mascarilla simple descartable - Mascarilla textil según especificaciones (Resolución Ministerial 135-2020-MINSA) - Guantes de látex
Personal administrativo	- Gorro descartable - Mascarilla simple descartable - Guantes de látex (opcional según las áreas de atención).

Anexo 8. Resolución Rectoral del plan de trabajo prevención, atención y monitoreo del COVID 19



Universidad Nacional del Altiplano - Puno

Resolución Rectoral N°: 0622-2020-R-UNA



Puno, 09 de julio del 2020

VISTOS:

El OFICIO N° 166-2020-J-DBU-UNA-PUNO (01-07-2020), cursado por la Dirección de Bienestar Universitario; y, el MEMORANDUM N° 266-2020-SG-UNA (07-07-2020), emitido por Secretaría General de esta Casa Superior de Estudios, referidos a la propuesta y aprobación del Plan de Trabajo Prevención, Atención y Monitoreo del COVID-19 en la UNA-PUNO;

CONSIDERANDO:

Que, la Universidad Nacional del Altiplano – Puno se rige por las disposiciones contenidas en la Ley N° 30220 – Ley Universitaria, el TUO del Estatuto Universitario 2015 y normas administrativas internas; goza de autonomía en su régimen normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico, que debe ser ejercida de acuerdo a lo previsto en el art. 18° de la Constitución Política del Estado y Leyes de la República, para el cumplimiento de los fines y objetivos institucionales;

Que, el 11 de marzo del presente año, la Organización Mundial de la Salud calificó el brote del Coronavirus (COVID-19) como una pandemia, al haberse extendido en varios países del mundo de manera simultánea;

Que, por RESOLUCIÓN RECTORAL N° 0393-2020-R-UNA se nominó al equipo especial de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, para el monitoreo y cumplimiento de la Norma Técnica "Disposiciones para la prevención, atención y monitoreo ante el Coronavirus (COVID-19); el mismo que, en el marco de lo previsto por la RESOLUCIÓN VICEMINISTERIAL N° 081-2020 que aprueba la Norma Técnica denominada: "Disposiciones para la prevención, atención y monitoreo ante el coronavirus (COVID-19) en universidades a nivel nacional"; el "ECRETO SUPREMO N° 010-2020-SA que aprueba el Plan de Acción para enfrentar la emergencia sanitaria a nivel nacional; la RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 039-2020-SUNEDU-CD que aprueba los "Criterios para la supervisión de la adaptación de la educación no presencial, con carácter excepcional, de las asignaturas por parte de universidades y escuelas de posgrado como consecuencia de las medidas para prevenir y controlar el COVID-19"; entre otras normativas dictadas por el Gobierno Central para la prevención de la expansión del COVID-19; mediante OFICIO N° 166-2020-J-DBU-UNA-PUNO, ha hecho alcance la propuesta del PLAN DE TRABAJO PREVENCIÓN, ATENCIÓN Y MONITOREO DEL COVID-19 EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO, para su correspondiente aprobación;

Que, el Pleno del Honorable Consejo Universitario, en Sesión Extraordinaria del 28 de abril del 2020 ha aprobado el PLAN DE TRABAJO descrito en el considerando precedente, el mismo que consta de XI puntos; disponiéndose por consiguiente la emisión del correspondiente acto administrativo;

Que, en cuyo cumplimiento; acorde con los documentos sustentatorios que forman parte de la presente Resolución; y, en el marco de las atribuciones conferidas por la Ley N° 30220 – Ley Universitaria, el Estatuto Universitario y la Resolución de Asamblea Universitaria N° 007-2020-AU-UNA;

SE RESUELVE:

Artículo Primero.- APROBAR, el PLAN DE TRABAJO PREVENCIÓN, ATENCIÓN Y MONITOREO DEL COVID-19 EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO, que consta de XI puntos; en el marco y cumplimiento de la RESOLUCIÓN VICEMINISTERIAL N° 081-2020-MINEDU y, fundamentos descritos en la parte considerativa del presente acto administrativo.

Artículo Segundo.- El Vicerrectorado Académico, la Dirección General Académica, Dirección General de Administración, Oficina General de Planificación y Desarrollo, Dirección de Bienestar Universitario, Oficina de Recursos Humanos y demás dependencias correspondientes de la institución, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y cúmplase.


Abog. FAUSTO ZENON HUMPIRI HUISA
SECRETARIO GENERAL (E)

Dr. PORFIRIO ENRIQUEZ SALAS
RECTOR (E)

DISTRIBUCION:

- * Vicerrectorados: Académico, Investigación
- * Direcciones Generales: Académica, Administración
- * OCI, OGAJ, OGPD
- * Of.: Direcc. Bienestar Universitario; Recursos Humanos
- * Portal de Transparencia - UNA
- * Archivo/2020.
- jairf.

Anexo 9. Cuadro de control de asistencia – 2021- UNA Puno

Control de Asistencia (Archivos Subidos)

2021

Febrero

Tipo Personal

Todos

Actualizar Asistencias

Código Registro: 363

administrativos nombrados

INFORME N° 050-2021-AN-UCA

637

Registros a importar

637

Registros válidos

0

Registros Observados

Archivo: 20210206202042_02 MES REPORTE ADMINISTRATIVOS NOMBRADOS1 (1).xlsx

Tipo Personal:[2] Administrativo

Estado:[E] Ejecutado

Fecha: 2021-02-09 20:53:43

Código Registro: 362

DOCENTES NOMBRADOS

INFORME N°0053-2021-DN.UCA

761

Registros a importar

761

Registros válidos

0

Registros Observados

Archivo: 20210206131346_02 FEBRERO DOCENTES NOMBRADOS.xlsx

Tipo Personal:[1] Docente

Estado:[E] Ejecutado

Fecha: 2021-02-08 13:05:48

Código Registro: 360

ADMINISTRATIVOS CONTRATADOS

Informe N°048-2021-UCC.UCA.O.RR.HH.

99

Registros a importar

99

Registros válidos

0

Registros Observados

Archivo: 20210206121218_02 MES REPORTE ADMINISTRATIVOS CONTRATADOS febrero 2021.xlsx

Tipo Personal:[2] Administrativo

Estado:[E] Ejecutado

Fecha: 2021-02-06 12:04:19

Código Registro: 357

Docente Contratado

INFORME N°051-2021-DC UCA-O.RR.HH/REF. MEMO 068-2021-O.RR.HH.

642

Registros a importar

642

Registros válidos

0

Registros Observados

Archivo: 20210205232349_02 FEBRERO REPORTE DOCENTES CONTRATADOS.xlsx

Tipo Personal:[9] Doc. Cont. (DS 418-17-EF)

Estado:[E] Ejecutado

Fecha: 2021-02-05 23:38:54

Control de Asistencia (Archivos Subidos)

2021

Marzo

Tipo Personal

Tablas

Activar Asistencia

Código Registro: 375

Docente Contratado adicional

Informe N° 134-2021-CC-UCARIEF
MEMO N° 149-2021-O-RR-191

23	23	0
Registros a importar	Registros válidos	Registros Observados

Archivo: 202103011718_20 MARZO REPORTE DOCENTES CONTRATADOS a.u.c.
Tipo Personal (2): Doc. Contr. (20-12-82)
Estado (2): Aprobado
Fecha: 2021-03-01 17:18

Código Registro: 373

Docente Contratado adicional

Informe N° 134-2021-CC-UCARIEF
MEMO N° 149-2021-O-RR-191

25	25	0
Registros a importar	Registros válidos	Registros Observados

Archivo: 202103010224_20 MARZO REPORTE DOCENTES CONTRATADOS a.u.c.
Tipo Personal (2): Doc. Contr. (20-12-82)
Estado (2): Aprobado
Fecha: 2021-03-01 02:24

Código Registro: 371

Docente Contratado

Informe N° 805-2021-DC-UCARIEF
MEMO N° 180-2021-O-RR-191

670	670	0
Registros a importar	Registros válidos	Registros Observados

Archivo: 202103011711_20 MARZO REPORTE DOCENTES CONTRATADOS a.u.c.
Tipo Personal (2): Doc. Contr. (20-12-82)
Estado (2): Aprobado
Fecha: 2021-03-01 17:11

Código Registro: 370

DOCENTES NOMBRADOS

Informe N° 9096-2021

759	759	0
Registros a importar	Registros válidos	Registros Observados

Archivo: 202103010133_20 MARZO DOCENTES NOMBRADOS F a.u.c.
Tipo Personal (2): Docente
Estado (2): Convalidado
Fecha: 2021-03-01 01:33

Código Registro: 368

Docente Contratado

Informe N° 805-2021-DC-UCARIEF
MEMO N° 180-2021-O-RR-191

670	670	0
Registros a importar	Registros válidos	Registros Observados

Archivo: 202103010202_20 MARZO REPORTE DOCENTES CONTRATADOS a.u.c.
Tipo Personal (2): Doc. Contr. (20-12-82)
Estado (2): Convalidado
Fecha: 2021-03-01 02:02

Código Registro: 367

ADMINISTRATIVO NOMBRADO

Informe N° 909-2021-ACC-UCA-O-RR-191

635	635	0
Registros a importar	Registros válidos	Registros Observados

Archivo: 202103010449_20 MARZO REPORTE ADMINISTRATIVOS NOMBRADOS a.u.c.
Tipo Personal (2): Administrativo
Estado (2): Convalidado
Fecha: 2021-03-01 04:49

Código Registro: 366

ADMINISTRATIVOS CONTRATADOS

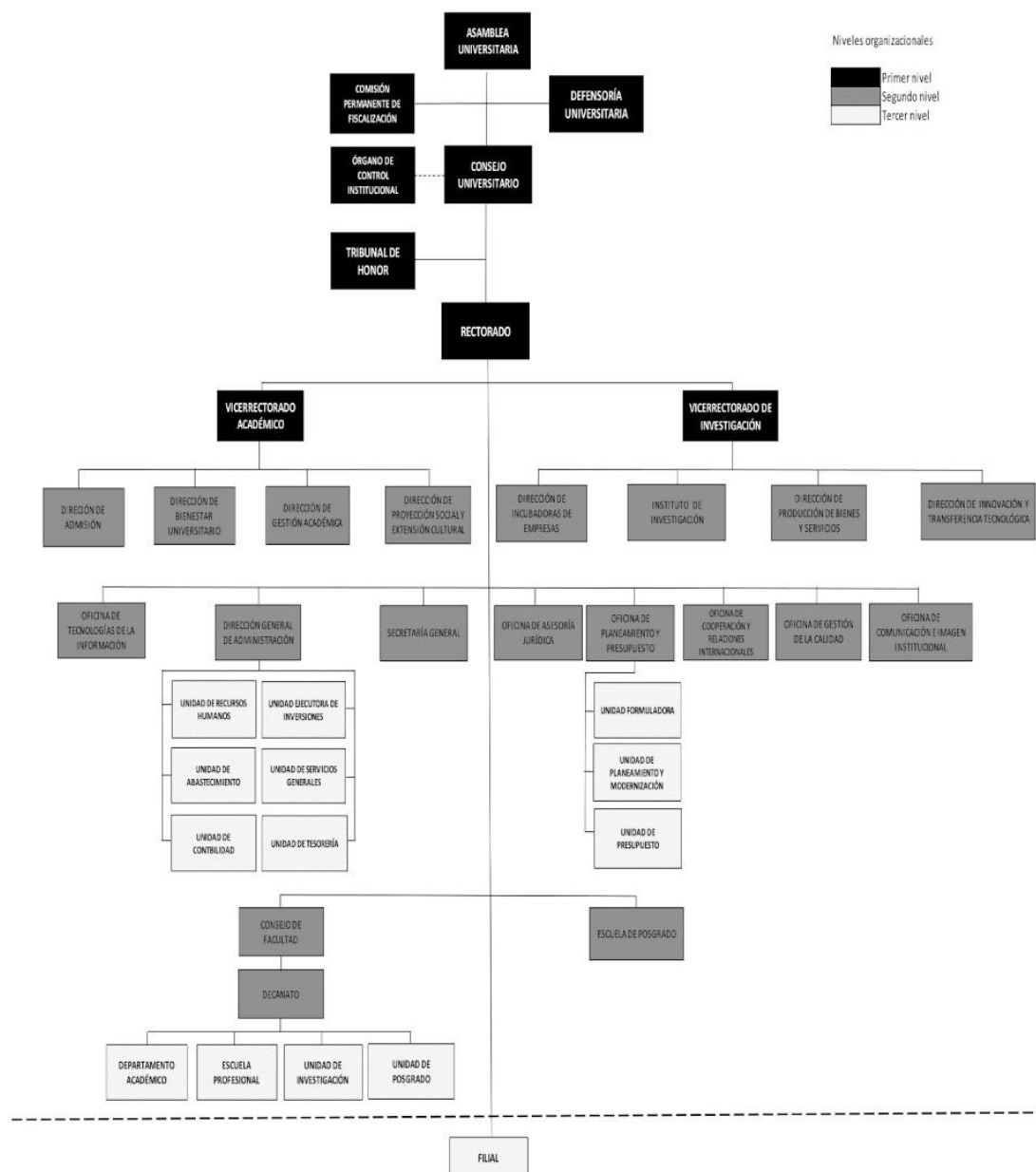
Informe N° 902-2021-ACC-UCA-O-RR-191

99	99	0
Registros a importar	Registros válidos	Registros Observados

Archivo: 202103010449_20 MARZO REPORTE ADMINISTRATIVOS CONTRATADOS a.u.c.
Tipo Personal (2): Administrativo
Estado (2): Convalidado
Fecha: 2021-03-01 04:49

Anexo 10. Organigrama de la UNA Puno

ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO



Anexo 11. Matriz de Sistematización de datos obtenidos en el instrumento de “Clima Organizacional”

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	
4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2	
3	4	4	3	3	3	3	3	5	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	5	2	3	5	3	3	3	3	2	4	3	3	3	
2	2	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	2	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	
4	4	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	2	4	4	2	4	2	3	3	3	4	4	3	5	3	5	2	3	
3	3	4	4	5	3	4	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	
3	5	5	5	3	4	3	2	2	3	1	1	1	3	3	4	2	4	2	4	1	3	3	4	5	5	4	1	4	4	3	3	
1	2	3	1	2	2	3	1	1	2	2	2	1	1	3	3	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	
3	5	4	3	3	3	3	4	5	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	
2	5	3	2	1	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	5	3	5	2	3	1	5	2	4	3	3	2	2	2	4	2	1	
4	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	
1	3	1	1	1	1	3	1	5	1	1	5	2	2	3	5	1	1	1	5	3	3	1	3	3	1	2	1	1	3	1	1	
4	3	2	4	4	2	5	2	5	1	1	2	3	1	3	4	1	1	2	4	2	1	1	3	5	3	3	1	3	3	1	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
3	4	2	2	2	3	1	3	3	1	2	2	1	1	3	3	3	2	1	3	2	3	3	3	3	2	2	2	1	2	1	2	
4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	
2	3	3	3	1	1	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	1	1	3	1	1	
4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	
3	4	5	3	2	1	3	3	4	2	1	4	4	2	4	4	2	4	1	4	1	4	3	4	4	4	4	2	1	2	4	2	1
1	2	4	3	3	1	2	3	4	1	2	3	3	2	3	2	2	3	2	4	1	2	3	3	2	3	1	1	2	2	1	1	
3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	
1	4	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	
3	5	4	3	3	3	4	4	4	3	2	4	3	2	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	5	4	3	2	4	4	4	4	
3	5	4	2	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	5	3	4	4	4	1	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	2	
3	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	
1	4	3	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	
2	2	2	2	3	2	3	1	2	1	1	3	1	1	2	2	1	1	2	1	3	2	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	
3	4	5	3	3	4	5	3	5	3	3	4	3	2	5	4	4	3	2	5	4	4	3	4	5	4	3	3	3	4	3	5	
3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	2	4	2	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	2	
3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	4	1	2	3	3	2	3	3	2	3	4	2	2	
4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	1	2	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	
1	2	3	1	1	1	2	1	3	2	1	3	2	1	3	3	3	1	1	2	3	3	1	3	2	3	3	3	1	3	1	1	
4	4	5	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	
2	3	4	4	4	3	4	2	4	2	1	4	2	1	3	2	1	2	1	3	2	2	3	2	3	3	1	1	2	3	1	1	
2	4	5	4	3	4	3	2	5	3	5	4	2	5	5	2	4	3	3	5	4	5	5	5	4	5	4	2	3	5	2	5	
3	5	3	3	2	3	4	2	4	3	4	5	3	3	4	4	2	3	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	4	4	3	2	3	4	4	4	3	3	4	4	
5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	4	
5	5	5	3	3	3	3	4	4	5	5	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	
4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	
5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	
4	3	2	3	4	2	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	2	4	1	4	3	2	3	2	3	2	3	4	2	2	
4	4	4	4	3	3	4	2	4	3	4	4	4	2	4	4	3	4	2	4	2	3	4	3	3	4	2	2	2	4	2	1	
3	3	4	3	2	3	5	3	5	3	4	4	4	5	5	5	3	4	2	5	3	4	3	4	5	4	4	2	3	4	3	2	
3	5	5	4	4	3	5	4	4	2	3	4	4	4	4	5	2	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	4	2	2	
3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	
3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	
3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	
3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	1	
3	4	5	3	2	2	2	2	4	2	2	4	4	2	4	4	2	1	2	4	1	4	4	4	4	4	4	3	1	3	4	1	1
5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	
3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	2	4	4	3	2	2	
3	5	1	3	2	1	4	2	5	1	1	3	4	2	4	2	2	2	1	4	4	4	2	2	4	4	4	2	2	4	4	4	
3	3	3	3	2	4	4	2	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3	4	4	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
3	4	4	3	3	3	3	3	5	3	4	2	2	3	4	4	4	3	3	5	3	3	5	5	5	4	4	4	4	3	3	5	
5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	3	5	3	3	4	3	4	3	5	3	3	3	4	5	5	4	4	4	3	3	3	5	
2	2	2	3	1	2	5	2	2	3	3	2	1	1	2	3	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	
3	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	4	
2	4	4	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	4	3	4	2	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	4	2	2	
3	3	4	3	4	2	2	2	3	2	2	4	4	2	4	4	3	2	2	4	4	3	3	3	4	4	4	1	3	3	2	3	
3	2	4	3	2	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	1	
4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	2	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	3	2	
4	4	3	5	3	3	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	2	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	3	
4	4	4	3	3	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	4	5	4	5	3	4	3	5	5	5	4	
4	4	4	3	3	5	4	4	3	3	3	4	3	3	5	5	3	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	3	5	5	5	3	
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	
4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	
4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	1	
4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
4	5	4	3	1	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	
1	1	2	2	3	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	3	
1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	
4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	1	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	
5	5	4	4	5	4	2	2	2	2	5	2	3	3	3	3	4	4	2	2	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	
4	5	1	3	2	1	4	4	4	4	2	4	1	3	3	3	2	2	5	4	3	3	5	3	1	3	3	3	5	3	3	2	
3	3	5	3	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	5	3	5	3	5	3	3	4	

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32
4	3	4	3	1	5	4	4	4	4	1	3	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3
3	5	5	3	2	5	5	2	5	4	1	1	4	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	5	5	5	4	5	1	1	1
4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	1
4	4	4	2	3	4	4	1	4	4	3	1	4	4	4	4	1	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3
4	4	3	3	2	4	4	2	4	4	3	2	4	2	4	2	2	2	2	4	3	2	4	2	2	4	2	4	4	2	2	3
3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	4	5	4	5	5	3	3	4	3	1	1	2	1	2	2	3	1	3	1	4	5	5	4	4	1	1	1
4	2	5	5	3	4	4	2	5	5	2	2	4	3	3	4	2	2	2	2	2	4	4	2	5	3	4	4	4	3	2	4
2	1	3	3	3	5	4	3	5	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	4	3	3	1	1	2
2	1	3	3	3	5	4	3	5	4	3	3	3	2	3	4	4	4	4	3	2	2	3	3	4	2	4	3	3	1	1	2
4	3	4	3	1	3	4	4	4	4	1	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	1	3
4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	1	1
5	5	1	1	3	4	4	4	4	4	3	2	4	1	3	1	1	1	2	2	1	2	4	1	4	4	4	1	1	2	1	5
4	4	2	4	4	2	5	5	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	2	5	4	4	2
4	4	2	4	3	2	5	5	5	5	3	3	4	5	3	3	4	4	3	4	4	4	5	3	5	3	3	2	5	4	3	2
2	3	3	1	3	3	5	4	5	3	4	4	5	3	4	5	5	4	4	1	4	5	3	5	4	5	4	4	5	3	3	3
3	2	3	1	1	3	5	4	5	3	1	4	5	3	4	5	5	4	4	1	4	5	3	4	4	4	3	4	5	3	3	1
3	5	5	3	3	4	5	4	4	4	4	1	3	5	3	1	1	5	5	2	3	3	3	3	5	5	5	5	5	1	2	3
4	5	5	3	4	3	5	5	4	4	1	1	3	1	5	3	1	1	5	5	3	3	3	3	4	5	5	5	5	1	2	1
3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	5	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3	5
3	3	3	3	2	4	4	3	2	3	4	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3
4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	2	3	2	3	2	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	2	2	4
4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	2	3	2	3	2	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	2	2	4
4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	5	3	1	3	3	3	4	3	4	4
4	3	3	3	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	1	3	3	3	4	3	4	4
5	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	3	4	4	3	3	1	1	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	5	4	3	4
5	4	5	4	4	3	5	5	5	5	3	4	4	4	3	3	1	1	3	3	2	2	2	4	3	4	3	3	5	4	1	2
4	1	3	1	3	1	3	1	3	3	4	1	1	1	1	2	1	1	2	3	3	2	3	3	3	5	3	3	4	1	1	1
4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	4	2	4	4	2	4	1	1	3	2	2	3	2	3	4	3	3	2	3	2	3	2
3	3	3	3	4	3	4	4	5	5	3	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	2
4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	1	4	4	3	4	1	1	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	3
3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	2	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4	1
4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	1
1	1	2	2	4	2	2	2	1	1	4	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	5	5	2	5	3	3	3	4	4	4	4
4	4	5	3	3	5	4	1	4	4	3	2	3	1	1	1	1	1	5	2	2	1	4	1	2	4	2	4	4	2	1	2
4	4	5	3	2	5	4	1	4	4	1	2	3	1	1	1	4	1	1	2	2	2	4	1	2	4	2	4	4	2	2	4
4	5	3	4	2	4	3	3	4	4	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	2	4	2	2	4

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32
1	1	1	3	3	2	1	2	1	2	4	3	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	5
5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	2	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	1	4	5	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	1	3	1	5	1	4	3	5	3	5	5	5	2	3	1
4	4	5	4	3	4	5	4	3	3	4	2	3	3	3	3	2	1	3	1	5	1	4	3	5	3	5	5	5	2	3	4
5	1	1	2	2	4	5	4	5	5	3	1	5	1	2	2	4	2	4	5	1	3	3	3	3	3	3	5	5	5	2	2
2	3	1	1	4	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	4	4	1	3	3	3	3	1	1	1	1	4	4	1	3	3
2	3	1	1	2	2	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	4	4	1	3	3	3	3	1	1	1	1	4	4	1	3	3
3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	2	2
4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	2	3
4	4	4	3	3	2	5	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	4	1	3	3	1	3	2	2	4	4	4	5	3	1	4
1	4	5	3	3	5	4	4	4	3	3	1	2	2	2	3	1	2	1	2	2	1	1	3	4	1	1	3	3	3	4	3
1	4	5	3	5	5	4	4	4	3	2	1	3	3	3	1	1	2	1	3	3	1	1	3	4	1	1	3	3	3	4	2
4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	1	2	1	3	3	3	2	1	3	1	3	1	4	3	4	3	4	4	3	2	2	3
4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	2	2	1	3	3	3	2	1	3	1	2	1	4	3	4	3	4	4	3	2	2	1
4	4	4	3	3	5	4	3	4	4	3	4	2	3	3	3	2	3	4	2	4	3	3	4	3	2	4	3	4	2	4	2
4	4	3	5	1	4	4	4	4	4	2	4	2	3	3	3	2	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	1
4	4	4	3	3	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	4	5	4	5	3	4	3	5	5	5	3
4	4	4	3	1	5	4	5	4	4	1	4	4	4	5	3	3	5	4	4	5	4	5	4	5	3	4	3	5	5	5	1
5	3	5	4	4	3	5	3	5	5	1	2	3	2	2	2	1	1	1	3	5	1	4	1	1	1	3	4	3	2	2	4
5	3	5	4	5	3	5	3	5	5	5	1	3	1	1	1	1	1	1	3	5	1	4	1	1	1	3	5	3	1	1	4
5	5	5	5	2	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2
4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	2	2	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
4	4	5	2	1	5	5	5	4	5	1	5	5	3	3	3	3	2	4	3	5	3	4	3	5	5	4	2	5	4	2	1
4	5	1	3	4	1	4	4	4	4	4	4	1	3	3	3	2	2	5	3	2	3	5	3	1	3	3	3	5	3	3	3
4	2	5	5	2	4	4	2	5	5	1	2	4	3	3	4	2	2	2	2	2	4	4	2	5	4	5	5	4	3	1	1
3	3	1	1	3	1	5	2	4	5	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	3	3	3	5	4	3	5	4	3	1	3	1	1	2	1	1	1	3	2	1	3	1	3	5	1	3	3	1	1	3
4	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	2	2	3	3	3
5	5	4	5	3	5	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3
5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	1
5	5	3	3	3	5	3	3	4	3	2	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4
4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	2
5	5	3	2	3	2	4	3	4	4	3	2	2	2	2	3	2	4	3	3	2	1	3	2	1	4	1	4	3	3	1	2
5	5	4	2	1	2	4	3	4	4	1	2	2	2	2	3	2	4	3	3	2	1	3	2	2	4	2	4	3	3	1	3
4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	1	4	3	1	3	1	1	1	1	1	1	3	3	1	5	5	5	3	3	1	1
3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	1	4	3	1	3	1	1	1	3	2	1	3	3	1	5	5	5	2	2	1	5
4	4	5	4	4	4	4	2	5	4	3	2	3	3	2	1	2	2	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	1	2	2
4	4	5	4	3	4	4	2	5	4	3	2	4	4	2	1	2	2	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	1	2	2
5	4	4	3	3	4	5	4	5	4	4	3	4	3	2	3	1	1	3	3	4	1	4	4	4	4	4	3	5	3	1	3
5	4	4	3	1	4	5	4	3	5	1	3	4	3	2	3	1	1	3	3	4	1	4	3	4	4	3	3	5	3	1	1

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32
4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	2	4	4	2	4	1	1	3	2	2	3	2	3	4	3	3	2	2	3	3	3
4	4	4	3	4	2	5	4	4	4	1	3	4	3	3	3	2	3	1	2	2	1	3	2	2	4	4	4	5	3	1	1
4	2	4	1	3	4	4	3	4	4	5	4	1	1	1	1	1	1	4	2	2	1	1	1	5	1	1	3	3	1	3	5
4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3	3	3	3
4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	2
3	4	4	3	3	3	3	3	5	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	5	2	3	5	3	3	3	3	2	4	4	3	3
2	2	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	2	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4
4	4	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	2	4	4	2	4	2	3	3	3	4	4	3	5	3	5	2	3
3	3	4	4	5	3	4	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2
3	5	5	5	3	4	3	2	2	3	1	1	1	3	3	4	2	4	2	4	1	3	3	4	5	5	4	1	4	4	3	3
1	2	3	1	2	2	3	1	1	2	2	2	1	1	3	3	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1
3	5	4	3	3	3	3	4	5	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2
2	5	3	2	1	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	5	3	5	2	3	1	5	2	4	3	3	2	2	2	4	2	1
4	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3
1	3	1	1	1	1	3	1	5	1	1	5	2	2	3	5	1	1	1	5	3	3	1	3	3	1	2	1	1	3	1	1
4	3	2	4	4	2	5	2	5	1	1	2	3	1	3	4	1	1	2	4	2	1	1	3	5	3	3	1	3	3	1	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
3	4	2	2	2	3	1	3	3	1	2	2	1	1	3	3	3	2	1	3	2	3	3	3	3	2	2	2	1	2	1	2
4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4
2	3	3	3	1	1	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	1	1	3	1	1
4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3
3	4	5	3	2	1	3	3	4	2	1	4	4	2	4	4	2	4	1	4	1	4	3	4	4	4	2	1	2	4	2	1
1	2	4	3	3	1	2	3	4	1	2	3	3	2	3	2	2	3	2	4	1	2	3	3	2	3	1	1	2	2	1	1
3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3
1	4	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1
3	5	4	3	3	3	4	4	4	3	2	4	3	2	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	5	4	3	2	4	4	4	4
3	5	4	2	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	5	3	4	4	4	1	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	2
3	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2
4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	2	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	3	2
4	4	3	5	3	3	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	2	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	3
4	4	4	3	3	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	4	5	4	5	3	4	3	5	5	5	4
4	4	4	3	3	5	4	4	3	3	3	4	3	3	5	5	3	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	3	5	5	5	3
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2
4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3
4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	1
4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	5	4	3	1	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1
1	1	2	2	3	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	3

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32
1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1
4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	1	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4
5	5	4	4	5	4	2	2	2	2	5	2	3	3	3	3	4	4	2	2	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4
4	5	1	3	2	1	4	4	4	4	2	4	1	3	3	3	2	2	5	4	3	3	5	3	1	3	3	3	5	3	3	2
3	3	5	3	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	5	3	5	3	5	3	3	4
4	3	4	3	1	5	4	4	4	4	1	3	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3
3	5	5	3	2	5	5	2	5	4	1	1	4	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	5	5	5	4	5	1	1	1
4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	1
4	4	4	2	3	4	4	1	4	4	3	1	4	4	4	4	1	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3
4	4	3	3	2	4	4	2	4	4	3	2	4	2	4	2	2	2	2	4	3	2	4	2	2	4	2	4	4	2	2	3
3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	4	5	4	5	5	3	3	4	3	1	1	2	1	2	2	3	1	3	1	4	5	5	4	4	1	1	1
4	2	5	5	3	4	4	2	5	5	2	2	4	3	3	4	2	2	2	2	2	4	4	2	5	3	4	4	4	3	2	4
2	1	3	3	3	5	4	3	5	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	4	3	3	1	1	2
2	1	3	3	3	5	4	3	5	4	3	3	3	2	3	4	4	4	4	3	2	2	3	3	4	2	4	3	3	1	1	2
4	3	4	3	1	3	4	4	4	4	1	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	1	3
4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	1	1
5	5	1	1	3	4	4	4	4	4	3	2	4	1	3	1	1	1	2	2	1	2	4	1	4	4	4	1	1	2	1	5
4	4	2	4	4	2	5	5	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	2	5	4	4	2
4	4	2	4	3	2	5	5	5	5	3	3	4	5	3	3	4	4	3	4	4	4	5	3	5	3	3	2	5	4	3	2
2	3	3	1	3	3	5	4	5	3	4	4	5	3	4	5	5	4	4	1	4	5	3	5	4	5	4	4	5	3	3	3
3	2	3	1	1	3	5	4	5	3	1	4	5	3	4	5	5	4	4	1	4	5	3	4	4	4	3	4	5	3	3	1
3	5	5	3	3	4	5	4	4	4	4	1	3	5	3	1	1	5	5	2	3	3	3	3	5	5	5	5	5	1	2	3
4	5	5	3	4	3	5	5	4	4	1	1	3	1	5	3	1	1	5	5	3	3	3	3	4	5	5	5	5	1	2	1
3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	5	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3	5
3	3	3	3	2	4	4	3	2	3	4	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3
4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	2	3	2	3	2	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	2	2	4
4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	2	2	4
4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	5	3	1	3	3	3	4	3	4	4
4	3	3	3	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	1	3	3	3	4	3	4	4
5	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	3	4	4	3	3	1	1	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	5	4	3	4
5	4	5	4	4	3	5	5	5	5	3	4	4	4	3	3	1	1	3	3	2	2	2	4	3	4	3	3	5	4	1	2
4	1	3	1	3	1	3	1	3	3	4	1	1	1	1	2	1	1	2	3	3	2	3	3	3	5	3	3	4	1	1	1
4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	4	2	4	4	2	4	1	1	3	2	2	3	2	3	4	3	3	2	3	2	3	2
3	3	3	3	4	3	4	4	5	5	3	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	2
4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	1	4	4	3	4	1	1	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	3
3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	2	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4	1

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32
4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	1
1	1	2	2	4	2	2	2	1	1	4	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	5	5	2	5	3	3	3	4	4	4	4
4	4	5	3	3	5	4	1	4	4	3	2	3	1	1	1	1	1	5	2	2	1	4	1	2	4	2	4	4	2	1	2
4	4	5	3	2	5	4	1	4	4	1	2	3	1	1	1	4	1	1	2	2	2	4	1	2	4	2	4	4	2	2	4
4	5	3	4	2	4	3	3	4	4	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	2	4	2	2	4
1	1	1	3	3	2	1	2	1	2	4	3	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	5
5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	2	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	1	4	5	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	1	3	1	5	1	4	3	5	3	5	5	5	2	3	1
4	4	5	4	3	4	5	4	3	3	4	2	3	3	3	3	2	1	3	1	5	1	4	3	5	3	5	5	5	2	3	4
5	1	1	2	2	4	5	4	5	5	3	1	5	1	2	2	4	2	4	5	1	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	2
2	3	1	1	4	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	4	4	1	3	3	3	1	1	1	1	4	4	1	3	3	3
2	3	1	1	2	2	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	4	4	1	3	3	3	1	1	1	1	4	4	1	3	3	1
3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	2	2
4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	2	3
4	4	4	3	3	2	5	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	4	1	3	3	1	3	2	2	4	4	4	5	3	1	4
1	4	5	3	3	5	4	4	4	3	3	1	2	2	2	3	1	2	1	2	2	1	1	3	4	1	1	3	3	3	4	3
1	4	5	3	5	5	4	4	4	3	2	1	3	3	3	1	1	2	1	3	3	1	1	3	4	1	1	3	3	3	4	2
4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	1	2	1	3	3	3	2	1	3	1	3	1	4	3	4	3	4	4	3	2	2	3
4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	2	2	1	3	3	3	2	1	3	1	2	1	4	3	4	3	4	4	3	2	2	1
4	4	4	3	3	5	4	3	4	4	3	4	2	3	3	3	2	3	4	2	4	3	3	4	3	2	4	3	4	2	4	2
4	4	3	5	1	4	4	4	4	4	2	4	2	3	3	3	2	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	1
4	4	4	3	3	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	4	5	4	5	3	4	3	5	5	5	3
4	4	4	3	1	5	4	5	4	4	1	4	4	4	5	3	3	5	4	4	5	4	5	4	5	3	4	3	5	5	5	1
5	3	5	4	4	3	5	3	5	5	1	2	3	2	2	2	1	1	1	3	5	1	4	1	1	1	3	4	3	2	2	4
5	3	5	4	5	3	5	3	5	5	5	1	3	1	1	1	1	1	1	3	5	1	4	1	1	1	3	5	3	1	1	4
5	5	5	5	2	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2
4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	2	2	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
4	4	5	2	1	5	5	5	4	5	1	5	5	3	3	3	3	2	4	3	5	3	4	3	5	5	4	2	5	4	2	1
4	5	1	3	4	1	4	4	4	4	4	4	1	3	3	3	2	2	5	3	2	3	5	3	1	3	3	3	5	3	3	3
4	2	5	5	2	4	4	2	5	5	1	2	4	3	3	4	2	2	2	2	2	4	4	2	5	4	5	5	4	3	1	1
3	3	1	1	3	1	5	2	4	5	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Anexo 12. Matriz de Sistematización de datos obtenidos en el instrumento de “Desempeño laboral”

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30
3	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	3	2	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	4	5	2	3	4	3	2
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	5	3	4	4	2	3	5	3	2
2	3	4	3	4	3	3	4	4	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	3	5	4	4
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	2	4	4	4	4	2	2	3	4	4	3	5	2	1
2	2	2	1	4	3	4	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	3	3	3	4	4	2	4	3	2	4	3	1	1
5	5	1	1	5	5	4	4	5	3	5	4	5	4	2	2	4	4	4	4	1	3	1	4	4	4	4	4	3	2
2	3	3	3	3	3	5	3	3	3	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	1
4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	5	3	5	4	4	3	5	4	5
5	5	2	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	2	2	5	3	3	3	2	2	2	5	3	3	4	5	5	1
3	3	4	2	4	4	4	3	4	2	3	2	2	3	2	2	4	3	3	2	2	4	3	3	4	4	3	4	2	3
4	3	3	5	5	5	4	5	1	5	1	3	3	2	4	3	4	2	3	1	1	5	1	3	4	3	3	5	2	2
4	4	1	1	5	5	5	4	5	4	3	1	4	2	3	2	3	3	3	5	1	5	1	4	5	3	4	5	1	1
5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	4
3	3	4	2	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	3	5	4	3	2	2	4	2	2	4	2	3	5	1	2
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3
3	2	5	2	5	4	5	5	5	2	5	1	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	1	4	2	1	1	5	1	1
5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	5	3	5	4	4	3	4	4	2
4	5	4	2	5	4	5	5	5	5	3	1	2	3	1	1	4	3	1	1	1	5	4	5	4	2	5	3	5	1
1	1	2	2	4	3	4	5	5	2	3	1	2	2	1	1	4	3	2	1	1	3	1	5	4	1	3	4	1	1
3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	5	3	3	4	3	3
5	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	1
3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	2	2
5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	4	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	3	5	3	3	4	1	5	5	5	4	5	4	3
5	5	4	1	5	5	5	5	5	4	5	3	3	4	3	4	5	3	3	3	4	4	3	5	4	5	3	5	2	1
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	1	3	3	3	4	3	5	4	3	3	4	3	2
4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	5	5	5	5	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	2	4	4	4
3	1	1	5	5	4	4	5	5	3	5	1	3	1	1	2	3	1	3	1	1	1	1	5	5	3	3	5	1	1
5	5	5	1	5	5	5	4	4	4	5	3	3	4	3	4	5	4	5	4	3	4	5	5	5	5	1	5	3	4
3	3	3	2	5	5	5	5	5	3	3	1	3	3	4	4	2	2	3	2	2	5	3	4	4	1	4	5	2	1
4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	1	4	3	2	2	2	5	4	3	5	5	4	1
3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	2	3	3	4	4	2	3	3	3	2	5	3	4	5	4	3	5	3	2
1	3	1	1	1	2	1	4	3	1	1	3	3	3	1	1	4	1	2	2	2	2	2	3	5	5	3	5	1	4
4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	3	4	3	4	4	4	3	2
2	2	3	1	5	3	4	4	5	4	3	1	4	3	2	2	3	3	3	3	2	5	2	4	4	3	3	5	2	1
3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	3	1	3	3	5	3	3	3	4	5	4	3	3	5	3	3
4	5	4	3	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	3	3	5	3	5	3	4	3	4	3	5	4	3	5	5	3
4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30
4	4	3	3	5	5	5	3	3	5	3	3	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3
4	4	4	3	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
5	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	5	4
3	4	4	1	5	5	5	4	4	3	2	1	4	4	2	1	2	3	4	3	1	5	3	5	3	1	3	4	1	1
4	4	3	2	5	4	3	5	5	4	2	2	4	3	2	2	2	3	4	4	2	5	3	5	3	2	3	5	1	1
5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	3	1	3	4	3	4	5	4	3	3	5	3	4	4	4	3	5	3	3
3	4	3	2	5	4	3	4	5	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3	2	5	2	1
3	3	3	2	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	2	5	5	2
4	4	4	1	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	2	3	5	3	4	5	3	3	5	4	3
4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	2	4	3	4	3	5	5	4
4	5	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4
4	4	4	1	5	3	4	3	4	4	3	1	1	1	2	2	3	1	2	2	1	5	2	4	5	1	4	5	5	1
5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	4	4	5	3	5	5	4	1	5	4	4
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	3	5	5	4	1
4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	5	1	2	4	1	1	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	2	5	3	4
3	3	3	1	4	4	4	4	2	5	2	2	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	5	4	1
3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	2	2	3	2	2	5	2	3	4	4	4	3	4	5	5	3	5	2	3
5	5	5	2	5	3	4	5	5	3	5	3	5	5	5	3	4	4	3	2	3	5	2	3	4	2	4	5	3	3
4	3	1	2	2	3	2	4	4	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	1
4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3
4	4	4	1	4	4	5	4	4	3	4	1	1	3	2	2	4	4	4	4	4	4	1	5	4	4	4	5	1	4
4	4	3	1	4	4	4	3	3	4	1	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	3	3	1	4	4
4	4	4	1	4	4	4	3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	3	5	1	4
3	4	3	3	4	1	4	3	5	4	4	3	4	4	3	5	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5
4	4	3	3	4	1	4	3	5	3	4	3	4	3	3	5	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3
2	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5	4	3	5	4	5	4	3	5	5	2	4	5	3	4	4	5	4
4	3	4	4	5	5	4	3	3	5	5	4	5	4	3	5	4	5	4	3	5	3	2	3	5	3	4	4	3	3
2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	2	4	3	3	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	1	4	5	5	5	5	4	5
2	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	4	5	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	3	2	5	5	4	5	4	4	4
3	2	2	2	3	3	4	2	1	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3
4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	1	3	5	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	4	4	4	2	1	4	2	2	4	2	2	3
5	2	2	2	2	2	5	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	3	3	3
3	2	2	2	2	5	4	2	3	2	5	5	4	3	2	5	2	1	1	2	2	5	2	2	1	3	1	4	3	2
4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	3	3	3	3	3	3
3	1	1	1	2	5	5	1	2	3	2	1	1	2	1	4	1	3	1	1	2	3	1	4	1	3	1	1	1	1

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30
5	3	3	4	4	1	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	3	3	3	4	3	3
4	1	1	2	2	1	5	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	3	1	1	1	4	4	5	1	1	1	1	1	1
1	2	2	4	4	3	4	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	5	2	2	2	2	3	2
3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	1	3	3	5	3	4	4	4	2	4	5	1
5	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2
3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3	2	4	3	2	3
5	2	1	2	2	5	3	2	3	2	2	3	3	2	3	4	2	3	1	2	2	4	2	3	3	3	2	3	3	2
4	3	3	4	3	3	4	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	5	3	3	3	3	3	2
5	1	1	1	1	1	5	1	5	3	2	3	1	1	3	3	3	4	5	3	2	2	3	5	3	3	3	3	3	3
4	1	1	1	1	1	4	1	5	3	2	3	1	1	1	1	3	4	5	3	2	2	3	5	3	3	3	2	2	2
4	2	3	1	3	4	4	1	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	1	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2
3	2	2	2	2	2	4	1	4	4	2	2	4	2	2	3	2	2	2	4	2	2	1	5	2	2	2	2	2	2
5	4	4	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4
3	4	4	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	4	5	4	4	3	5	3	4	4	5	4	3	4	4
4	4	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	3	3	4	5	4	4	3	5	2	5	4	5	4	3	4	4
3	3	4	4	5	3	5	4	4	4	3	4	3	5	5	4	3	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4
1	3	4	4	5	2	1	4	4	3	4	2	5	4	5	5	3	5	4	3	4	4	2	3	4	4	3	5	3	3
4	3	5	5	1	2	4	4	5	3	5	4	5	4	3	3	4	1	3	5	2	4	3	4	2	4	1	1	1	4
2	3	5	5	1	2	4	4	5	3	5	4	5	4	3	3	4	1	3	5	2	4	2	4	3	4	1	1	1	4
3	3	3	2	3	3	5	2	4	4	4	3	4	3	3	4	2	4	3	3	2	4	4	5	3	4	3	3	2	2
4	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	3	3	2	4	4	3	3	4	3	4	2	2
4	3	2	2	3	5	4	2	2	5	5	5	3	2	2	2	2	5	3	2	2	4	4	3	3	3	3	3	2	2
4	3	2	2	3	5	5	2	2	4	4	4	3	2	2	2	2	5	3	2	3	4	5	5	3	3	3	3	2	2
3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	3	5	3	5	4	4	4	4	3	3	4	3
4	3	3	3	4	3	5	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	5	3	5	5	5	3	3	3	3	4	3
5	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	3	5	3	5	4	5	3	4	4	3	3	4	4	3
3	3	3	4	3	3	5	3	3	4	4	4	5	5	3	3	3	5	2	4	4	5	3	5	4	3	3	4	4	3
4	3	2	1	1	5	3	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	3	1	2	1	2	3	5	1	2	2	1	1	4
5	3	3	3	3	3	5	3	5	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	4	3	3	4	2	3	4	3	3	2
3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4
3	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	5	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4
4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	5	5	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	4	5	5	4
3	2	2	1	2	2	4	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	4	2	2	4	4	3	2	1	2	2	2
4	3	3	1	2	3	4	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	4	2	2	4	4	3	2	1	2	2	2
3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4
3	1	1	2	3	1	5	3	3	3	2	1	1	2	3	3	3	3	2	2	4	4	3	4	3	4	4	3	2	4

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	1	2	3	5	5	5	5	4	4	3	3	1	3	3	4	4	4	2	3	3	4	3	3	4	4
4	4	4	4	3	1	4	3	5	5	5	5	4	4	3	3	1	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4
4	5	4	4	2	2	5	2	1	1	2	2	3	4	4	4	1	2	1	2	4	4	1	5	3	3	2	2	2	4
4	5	5	5	2	3	4	5	3	3	3	4	2	4	3	5	4	3	5	5	5	5	2	4	5	4	2	3	4	4
4	4	5	5	2	3	4	5	3	3	3	4	2	4	3	5	4	3	5	5	5	5	2	4	5	4	2	3	4	5
3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	2	3	4	2	3	3	3	3	2
4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	2	3	4	2	3	3	3	3	2
2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	1	3	3	4	2	4	3	2	2	3	4	3
4	1	1	1	2	1	4	1	1	4	2	1	4	3	1	3	1	4	3	3	1	4	2	3	1	1	1	2	3	4
2	1	1	1	2	1	4	1	1	4	2	1	4	3	1	3	1	4	3	3	1	4	2	4	1	1	1	2	3	1
5	2	2	2	3	3	4	2	3	2	2	2	3	4	3	3	3	4	1	3	2	3	1	4	2	2	3	2	1	3
2	2	2	2	3	4	5	2	3	2	2	2	3	4	3	3	2	3	1	3	2	3	3	3	2	2	3	2	1	2
4	4	3	3	4	1	4	3	5	3	3	2	3	4	3	5	3	4	3	4	4	4	3	5	4	3	4	3	4	5
5	4	3	3	4	1	4	3	5	4	4	3	4	4	3	5	3	4	3	4	4	4	2	5	3	4	3	4	5	5
3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4	3	5	4	3	3	5	3	4	4	5	3
4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	5	5	5	4	3	5	4	5	4	3	5	5	1	3	5	3	4	4	5	4
4	1	1	1	4	5	5	1	4	2	1	1	3	4	1	1	1	1	1	1	1	3	1	4	1	2	2	3	2	1
5	1	1	1	4	5	5	1	4	2	1	1	3	4	1	1	1	1	1	1	1	4	4	5	1	1	1	1	1	1
3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	5	5
4	2	2	4	3	2	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4
3	1	2	3	2	2	5	1	2	3	2	1	4	4	3	2	1	4	4	3	2	4	1	4	1	2	1	3	2	1
5	2	2	2	2	5	4	2	3	2	5	5	4	3	2	5	2	1	1	2	2	5	3	5	1	3	1	4	3	2
4	3	3	4	3	3	5	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	4	5	3	2	2	3	3	2
1	1	1	1	1	1	4	1	5	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1
3	2	2	4	4	2	4	3	3	3	3	4	3	2	3	5	3	4	5	3	2	2	3	4	3	4	3	5	4	2
5	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	2	3	5	4	4	4	4	4
5	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	4	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3
4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	2	3	2	1	5	2	3	3	3	2	2
5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	4	4	4	5	5	4
4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	1	3	3	2	4	3	3	3	5	1	3	3	2	3	3
4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3
3	3	3	4	2	3	4	3	3	2	2	2	1	3	2	4	2	1	1	3	2	3	1	5	3	2	2	3	2	4
5	3	3	4	2	3	5	3	3	2	2	2	1	3	2	4	2	1	1	3	2	3	5	5	3	2	2	4	2	4
3	2	2	1	3	4	5	1	1	1	2	3	2	2	2	4	3	4	4	1	3	4	3	4	3	4	4	3	2	1
4	2	2	1	3	4	4	1	1	1	2	2	2	2	2	4	2	4	4	1	3	4	2	5	3	4	4	3	2	1
3	3	4	3	4	3	5	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3
1	3	4	3	4	3	1	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3
4	3	3	3	3	3	3	4	3	5	2	3	3	4	3	3	3	2	2	3	4	3	3	4	2	4	4	4	3	2

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30
2	2	3	3	2	1	4	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	1	3	3	4	2	4	3	2	2	3	4	3
3	1	1	1	3	5	5	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	3	3	1	2	5	4	5	1	3	1	2	1	1
4	1	1	1	3	5	4	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	3	3	1	2	5	4	3	1	3	1	2	1	1
3	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	3	2	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	4	5	2	3	4	3	2
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	5	3	4	4	2	3	5	3	2
2	3	4	3	4	3	3	4	4	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	3	5	4	4
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	2	4	4	4	4	2	2	3	4	4	3	5	2	1
2	2	2	1	4	3	4	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	3	3	3	4	4	2	4	3	2	4	3	1	1
5	5	1	1	5	5	4	4	5	3	5	4	5	4	2	2	4	4	4	4	1	3	1	4	4	4	4	4	3	2
2	3	3	3	3	3	5	3	3	3	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	1
4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	5	3	5	4	4	3	5	4	5
5	5	2	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	2	2	5	3	3	3	2	2	2	5	3	3	4	5	5	1
3	3	4	2	4	4	4	3	4	2	3	2	2	3	2	2	4	3	3	2	2	4	3	3	4	4	3	4	2	3
4	3	3	5	5	5	4	5	1	5	1	3	3	2	4	3	4	2	3	1	1	5	1	3	4	3	3	5	2	2
4	4	1	1	5	5	5	4	5	4	3	1	4	2	3	2	3	3	3	5	1	5	1	4	5	3	4	5	1	1
5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	4
3	3	4	2	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	3	5	4	3	2	2	4	2	2	4	2	3	5	1	2
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3
3	2	5	2	5	4	5	5	5	2	5	1	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	1	4	2	1	1	5	1	1
5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	5	3	5	4	4	3	4	4	2
4	5	4	2	5	4	5	5	5	5	3	1	2	3	1	1	4	3	1	1	1	5	4	5	4	2	5	3	5	1
1	1	2	2	4	3	4	5	5	2	3	1	2	2	1	1	4	3	2	1	1	3	1	5	4	1	3	4	1	1
3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	5	3	3	4	3	3
5	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	1
3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	2	2
5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	4	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	3	5	3	3	4	1	5	5	5	4	5	4	3
5	5	4	1	5	5	5	5	5	4	5	3	3	4	3	4	5	3	3	3	4	4	3	5	4	5	3	5	2	1
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	1	3	3	3	4	3	5	4	3	3	4	3	2
3	4	3	3	4	1	4	3	5	4	4	3	4	4	3	5	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5
4	4	3	3	4	1	4	3	5	3	4	3	4	3	3	5	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3
2	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5	4	3	5	4	5	4	3	5	5	2	4	5	3	4	4	5	4
4	3	4	4	5	5	4	3	3	5	5	4	5	4	3	5	4	5	4	3	5	3	2	3	5	3	4	4	3	3
2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	2	4	3	3	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	1	4	5	5	5	5	4	5
2	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	4	5	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	3	2	5	5	4	5	4	4	4
3	2	2	2	3	3	4	2	1	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3
4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	1	3	5	4	5	4	4	4

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30
4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	4	4	4	2	1	4	2	2	4	2	2	3
5	2	2	2	2	2	5	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	3	3	3
3	2	2	2	2	5	4	2	3	2	5	5	4	3	2	5	2	1	1	2	2	5	2	2	1	3	1	4	3	2
4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	3	3	3	3	3	3
3	1	1	1	2	5	5	1	2	3	2	1	1	2	1	4	1	3	1	1	2	3	1	4	1	3	1	1	1	1
5	3	3	4	4	1	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	3	3	3	4	3	3
4	1	1	2	2	1	5	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	3	1	1	1	4	4	5	1	1	1	1	1	1
1	2	2	4	4	3	4	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	5	2	2	2	2	3	2
3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	1	3	3	5	3	4	4	4	2	4	5	1
5	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2
3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3	2	4	3	2	3
5	2	1	2	2	5	3	2	3	2	2	3	3	2	3	4	2	3	1	2	2	4	2	3	3	3	2	3	3	2
4	3	3	4	3	3	4	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	5	3	3	3	3	3	2
5	1	1	1	1	1	5	1	5	3	2	3	1	1	3	3	3	4	5	3	2	2	3	5	3	3	3	3	3	3
4	1	1	1	1	1	4	1	5	3	2	3	1	1	1	1	3	4	5	3	2	2	3	5	3	3	3	2	2	2
4	2	3	1	3	4	4	1	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	1	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2
3	2	2	2	2	2	4	1	4	4	2	2	4	2	2	3	2	2	2	4	2	2	1	5	2	2	2	2	2	2
5	4	4	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4
3	4	4	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	4	5	4	4	3	5	3	4	4	5	4	3	4	4
4	4	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	3	3	4	5	4	4	3	5	2	5	4	5	4	3	4	4
3	3	4	4	5	3	5	4	4	4	3	4	3	5	5	4	3	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4
1	3	4	4	5	2	1	4	4	3	4	2	5	4	5	5	3	5	4	3	4	4	2	3	4	4	3	5	3	3
4	3	5	5	1	2	4	4	5	3	5	4	5	4	3	3	4	1	3	5	2	4	3	4	2	4	1	1	1	4
2	3	5	5	1	2	4	4	5	3	5	4	5	4	3	3	4	1	3	5	2	4	2	4	3	4	1	1	1	4
3	3	3	2	3	3	5	2	4	4	4	3	4	3	3	4	2	4	3	3	2	4	4	5	3	4	3	3	2	2
4	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	3	3	2	4	4	3	3	4	3	4	2	2
4	3	2	2	3	5	4	2	2	5	5	5	3	2	2	2	2	5	3	2	2	4	4	3	3	3	3	3	2	2
4	3	2	2	3	5	5	2	2	4	4	4	3	2	2	2	2	5	3	2	3	4	5	5	3	3	3	3	2	2
3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	3	5	3	5	4	4	4	4	3	3	4	3
4	3	3	3	4	3	5	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	5	3	5	5	5	3	3	3	3	4	3
5	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	3	5	3	5	4	5	3	4	4	3	3	4	4	3
3	3	3	4	3	3	5	3	3	4	4	4	5	5	3	3	3	5	2	4	4	5	3	5	4	3	3	4	4	3
4	3	2	1	1	5	3	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	3	1	2	1	2	3	5	1	2	2	1	1	4
5	3	3	3	3	3	5	3	5	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	4	3	3	4	2	3	4	3	3	2
3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4
3	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	5	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4
4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	5	5	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30
5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	4	5	5	4
3	2	2	1	2	2	4	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	4	2	2	4	4	3	2	1	2	2	2
4	3	3	1	2	3	4	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	4	2	2	4	4	3	2	1	2	2	2
3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4
3	1	1	2	3	1	5	3	3	3	2	1	1	2	3	3	3	3	2	2	4	4	3	4	3	4	4	3	2	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	1	2	3	5	5	5	5	4	4	3	3	1	3	3	4	4	4	2	3	3	4	3	3	4	4
4	4	4	4	3	1	4	3	5	5	5	5	4	4	3	3	1	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4
4	5	4	4	2	2	5	2	1	1	2	2	3	4	4	4	1	2	1	2	4	4	1	5	3	3	2	2	2	4
4	5	5	5	2	3	4	5	3	3	3	4	2	4	3	5	4	3	5	5	5	5	2	4	5	4	2	3	4	4
4	4	5	5	2	3	4	5	3	3	3	4	2	4	3	5	4	3	5	5	5	5	2	4	5	4	2	3	4	5
3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	2	3	4	2	3	3	3	3	2
4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	2	3	4	2	3	3	3	3	2
2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	1	3	3	4	2	4	3	2	2	3	4	3
4	1	1	1	2	1	4	1	1	4	2	1	4	3	1	3	1	4	3	3	1	4	2	3	1	1	1	2	3	4
2	1	1	1	2	1	4	1	1	4	2	1	4	3	1	3	1	4	3	3	1	4	2	4	1	1	1	2	3	1
5	2	2	2	2	3	3	4	2	3	2	2	3	4	3	3	3	4	1	3	2	3	1	4	2	2	3	2	1	3
2	2	2	2	3	4	5	2	3	2	2	2	3	4	3	3	2	3	1	3	2	3	3	3	2	2	3	2	1	2
4	4	3	3	4	1	4	3	5	3	3	2	3	4	3	5	3	4	3	4	4	4	3	5	4	3	4	3	4	5
5	4	3	3	4	1	4	3	5	4	4	3	4	4	3	5	3	4	3	4	4	4	2	5	3	4	3	4	5	5
3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4	3	5	4	3	3	5	3	4	4	5	3
4	4	4	4	5	3	4	4	3	5	5	5	5	4	3	5	4	5	4	3	5	5	1	3	5	3	4	4	5	4
4	1	1	1	4	5	5	1	4	2	1	1	3	4	1	1	1	1	1	1	1	3	1	4	1	2	2	3	2	1
5	1	1	1	4	5	5	1	4	2	1	1	3	4	1	1	1	1	1	1	1	4	4	5	1	1	1	1	1	1
3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	5	5
4	2	2	4	3	2	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4	3	2	2	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4
3	1	2	3	2	2	5	1	2	3	2	1	4	4	3	2	1	4	4	3	2	4	1	4	1	2	1	3	2	1
5	2	2	2	2	5	4	2	3	2	5	5	4	3	2	5	2	1	1	2	2	5	3	5	1	3	1	4	3	2
4	3	3	4	3	3	5	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	4	5	3	2	2	3	3	2
1	1	1	1	1	1	4	1	5	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1