

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE
HUAMANGA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN



“INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL
DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA UGEL HUANTA EN
EL 2017”

TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Presentada por la:

Bach. Milagros Dianella SANTILLANA ANDÍA

Asesora:

Mtra. GIULIANA PANTOJA CHIHUÁN

AYACUCHO-PERÚ

2018

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi familia:

A mi madre quien es mi luz y soporte
durante muchas noches, aquel ser que
me brinda su apoyo y amor
incondicional en todo momento.

A mis abuelos:

Quienes con sus palabras y aliento nunca
bajan los brazos para que yo tampoco lo
haga, aunque se presenten muchos
obstáculos en mi camino.

Los adoro.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme concluir con mi formación profesional, a la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, por haberme acogido durante cinco años, gozando de una formación con estándares de calidad como estudiante y futura profesional.

Asimismo, a la Facultad de Ciencias Sociales por el apoyo brindado durante la última etapa de la conclusión del presente trabajo. A la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación, a mis maestros por sus sabias enseñanzas impartidas en aulas, las mismas que fueron el estímulo permanente en mi formación profesional y; en la elaboración del presente trabajo de investigación.

Finalmente, debo agradecer de manera especial al Director de la UGEL Huanta por permitirme y brindarme las facilidades para aplicar el test y realizar las entrevistas al Personal Administrativo de la institución la cual dirige.

La autora

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
ÍNDICE.....	iv
ÍNDICE DE CUADROS.....	viii
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiii

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Antecedentes.....	16
1.1.1. A nivel internacional.....	16
1.1.2. A nivel nacional:.....	16
1.1.3. A nivel local.....	17
1.2. Enfoque teórico.....	17
1.2.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades.....	17
1.2.2. Las teorías X y Y.....	18
1.2.3. Teoría de las expectativas.....	19
1.2.4. Teoría de Likert.....	20
1.2.5. Clima organizacional.....	20
1.2.5.1. Tipos de Clima Organizacional.....	21
1.2.5.2. Motivación.....	22
1.2.5.3. Comunicación.....	23
1.2.5.4. Trabajo en equipo.....	24
1.2.6. Desempeño laboral.....	24
1.2.6.1. Desempeño:.....	24
1.2.6.2. Recompensas.....	25

1.2.6.3. Satisfacción.....	26
1.2.6.4. Relaciones Laborales.....	27
1.2.6.5. Eficiencia.....	27
1.2.6.6. Eficacia.....	27
1.3. Definición de conceptos.....	28
1.3.1. Motivación:.....	28
1.3.2. Motivación laboral.....	28
1.3.3. Comunicación.....	28
1.3.4. Trabajo en Equipo.....	28
1.3.5. Recompensa.....	28
1.3.6. Satisfacción.....	29
1.3.7. Relaciones laborales.....	29
1.3.8. Eficiencia.....	29
1.3.9. Eficiencia laboral.....	29
1.3.10. Eficacia.....	29
1.4. Plan de Mejoramiento.....	29

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1. Problema de la investigación.....	31
2.1.1. Planteamiento del problema.....	31
2.1.2. Justificación.....	31
2.1.3. Impactos y beneficiarios previstos.....	31
2.1.4. Formulación del problema.....	32
2.1.4.1. Problema general.....	32
2.1.4.2. Problemas específicos.....	32
2.2. Objetivos:.....	32
2.2.1. Objetivo general.....	32
2.2.2. Objetivos específicos.....	32
2.3. Hipótesis.....	33
2.3.1. Hipótesis general.....	33
2.3.2. Hipótesis específicas.....	33
2.3.3. Hipótesis nula.....	33

2.4.	Operacionalización de variables	33
2.5.	Metodología de la Investigación	34
2.5.1.	Tipo de investigación.....	34
2.5.2.	Enfoque de investigación.....	34
2.5.3.	Diseño de la investigación.....	34
2.5.4.	Métodos de estudio.....	34
2.5.5.	Población de estudio.....	35
2.5.6.	Muestra de estudio.....	35
2.5.7.	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	35
2.5.7.1.	Técnica.....	35
2.5.7.2.	Instrumento	36
2.5.8.	Procedimiento de investigación	36

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1.	Análisis de datos generales.....	38
3.2.	Resultados descriptivos de las variables e indicadores.....	39
3.2.1.	Clima organizacional.....	39
3.2.1.1.	Motivación personal.....	39
3.2.1.2.	Comunicación.....	42
3.2.1.3.	Trabajo en equipo.....	44
3.2.2.	Desempeño laboral.....	46
3.2.2.1.	Recompensas.....	46
3.2.2.2.	Satisfacción.....	48
3.2.2.3.	Relaciones laborales.....	51
3.2.2.4.	Eficiencia	53
3.2.2.5.	Eficacia.....	55
3.3.	Resultados de las correlaciones de las variables e indicadores.....	57
	DISCUSIÓN	65
	CONCLUSIONES	71
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73
	ANEXOS.....	75
	Anexo 01: Plan de Mejora.....	76

Anexo 02: Instrumento de recolección de datos.	84
Anexo 03: Guía de Entrevista para los Jefes de Área de la UGEL Huanta.	88
Anexo 04: Guía de Entrevista para el Representante del Sindicato Único de Trabajadores de la UGEL Huanta.	89
Anexo 05: Entrevista al Relacionista Público de la UGEL Huanta.	90
Anexo 06: Memorando de autorización de aplicación de instrumento.	91
Anexo 07: Gráficos de los resultados.	92
Anexo 08: Evidencias fotográficas de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta y de las entrevistas.	114
Anexo 09: Tabla de interpretación de coeficientes de correlación.	116
Anexo 10: Matriz de consistencia.	117

ÍNDICE DE CUADROS

Tabla N° 1 - Características socio demográficas de los trabajadores de la UGEL Huanta, 2017.....	38
Tabla N° 2 - Motivación para realizar las funciones	39
Tabla N° 3 - Satisfacción con la asignación salarial.....	40
Tabla N° 4 - Aspiraciones prósperas por las políticas de su institución.....	40
Tabla N° 5 - Se escuchan palabras que motivan al trabajador aun cuando está cansada(o).....	41
Tabla N° 6 - Los jefes reconocen el esfuerzo que realiza diariamente el trabajador/ la trabajadora	41
Tabla N° 7 - Adecuada comunicación interpersonal entre los trabajadores de su institución	42
Tabla N° 8 - Existen problemas de comunicación en el centro de labores.....	42
Tabla N° 9 - El Director informa al Personal sobre situaciones importantes que ocurren en el trabajo	43
Tabla N° 10 - Se da espacios de discusión abierta para la solución de problemas.....	43
Tabla N° 11 - El Director y Jefes de Línea están dispuestos al diálogo	44
Tabla N° 12 - El Director y Jefes de Línea estimulan el trabajo en equipo.....	44
Tabla N° 13 - Existe coordinación y colaboración entre las distintas áreas de su institución	45
Tabla N° 14 - Percibe que hay coordinación y colaboración dentro del área en donde labora	45
Tabla N° 15 - Los trabajadores estimulan el trabajo en equipo desde la función que desempeña y se evidencia en el cumplimiento de metas.....	46
Tabla N° 16 - Los trabajadores reciben algún incentivo o recompensa por el esfuerzo y labor que cumple	46
Tabla N° 17 - Se les otorga a los trabajadores un aumento adicional a parte de su salario en función a su buen desempeño laboral	47
Tabla N° 18 - Los servicios sociales (vacaciones trucas, bonos, etc.) que reciben los trabajadores al laborar en su institución cumplen todas sus expectativas .	47
Tabla N° 19 - Se percibe equidad en las remuneraciones de los trabajadores ya que van de acuerdo al cargo y función que desempeña	48
Tabla N° 20 - Los trabajadores se sienten satisfechos al trabajar en su institución	48
Tabla N° 21 - Las condiciones ambientales del área donde laboran los trabajadores (ambiente adecuado, iluminación, ruido, etc.) son apropiadas para su desempeño laboral	49
Tabla N° 22 - Los trabajadores cuentan con las herramientas necesarias para cumplir sus labores.....	49

Tabla N° 23 - Las funciones que realizan los trabajadores contribuyen al cumplimiento de compromisos de la institución donde laboran.....	50
Tabla N° 24 - Los trabajadores sienten que las labores que realizan son complejas.....	50
Tabla N° 25 - Las funciones son delimitadas para cada trabajador.....	51
Tabla N° 26 - Existe integración entre los trabajadores de un área con los de otra área.	51
Tabla N° 27 - Las opiniones de los trabajadores son tomadas en cuenta por sus superiores y compañeros de trabajo.....	52
Tabla N° 28 - Existe una buena relación entre el Director y Jefes de Línea con los trabajadores.....	52
Tabla N° 29 - Los trabajadores usan el tiempo necesario y asignado para hacer su trabajo de la manera más óptima y adecuada	53
Tabla N° 30 - Los trabajadores resuelven los problemas que se le presentan en el trabajo de manera inmediata, sin afectar el servicio que brinda al usuario.....	53
Tabla N° 31 - Los trabajadores cumplen con realizar los trámites en el tiempo oportuno lo cual conlleva a brindar una atención de calidad al usuario	53
Tabla N° 32 - Los trabajadores hacen uso correcto de los recursos tecnológicos y materiales en su trabajo	54
Tabla N° 33 - El nivel de conocimiento técnico que poseen los trabajadores les permite desenvolverse en su puesto de trabajo	54
Tabla N° 34 - Los trabajadores cumplen con las metas de la institución en los plazos establecidos.....	55
Tabla N° 35 - Los trabajadores cumplen con otras tareas asignadas fuera de sus funciones.....	55
Tabla N° 36 - Los trabajadores conocen todas las funciones que tiene que desempeñar establecidas en los documentos de gestión.....	56
Tabla N° 37 - Los trabajadores consideran que el servicio que brindan es de calidad..	56
Tabla N° 38 - Los trabajadores logran realizar las actividades que se les ha asignado diariamente	57
Tabla N° 39 - Correlaciones entre los indicadores motivación y recompensas.....	57
Tabla N° 40 - Correlaciones entre los indicadores motivación y relaciones laborales..	58
Tabla N° 41 - Correlaciones entre los indicadores: motivación y eficiencia.....	59
Tabla N° 42 - Correlaciones entre los indicadores: comunicación y recompensa.....	59
Tabla N° 43 - Correlaciones entre los indicadores: comunicación y relaciones laborales.	60
Tabla N° 44 - Correlaciones entre los indicadores: comunicación y eficiencia.	61
Tabla N° 45 - Correlaciones entre los indicadores: trabajo en equipo y recompensas..	62
Tabla N° 46 - Correlaciones entre los indicadores: trabajo en equipo y relaciones laborales.....	63
Tabla N° 47 - Correlaciones entre los indicadores: trabajo en equipo y eficiencia.....	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 - Porcentaje de las edades de los trabajadores de la UGEL Huanta.....	92
Gráfico N° 2 - Porcentaje según el género de los trabajadores de la UGEL Huanta	92
Gráfico N° 3 - Porcentaje según el estado de civil de los trabajadores de la UGEL Huanta.....	93
Gráfico N° 4 - Porcentaje según la ocupación de los trabajadores de la UGEL Huanta	93
Gráfico N° 5 - Porcentaje según la condición laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta.....	94
Gráfico N° 6 - Porcentaje según la modalidad de contrata de los trabajadores de la UGEL Huanta	94
Gráfico N° 7 - Porcentaje según el ítem 01 con respecto a la motivación.....	95
Gráfico N° 8 - Porcentaje según el ítem 02 con respecto a la motivación.....	95
Gráfico N° 9 - Porcentaje según el ítem 03 con respecto a la motivación.....	96
Gráfico N° 10 - Porcentaje según el ítem 04 con respecto a la motivación.....	96
Gráfico N° 11 - Porcentaje según el ítem 05 con respecto a la motivación.....	97
Gráfico N° 12 - Porcentaje según el ítem 06 con respecto a la comunicación	97
Gráfico N° 13 - Porcentaje según el ítem 07 con respecto a la comunicación	98
Gráfico N° 14- Porcentaje según el ítem 08 con respecto a la comunicación	98
Gráfico N° 15 - Porcentaje según el ítem 09 con respecto a la comunicación	99
Gráfico N° 16 - Porcentaje según el ítem 10 con respecto a la comunicación	99
Gráfico N° 17 - Porcentaje según el ítem 11 con respecto al trabajo en equipo.....	100
Gráfico N° 18 - Porcentaje según el ítem 12 con respecto al trabajo en equipo.....	100
Gráfico N° 19 - Porcentaje según el ítem 13 con respecto al trabajo en equipo.....	101
Gráfico N° 20 - Porcentaje según el ítem 14 con respecto al trabajo en equipo.....	101
Gráfico N° 21 - Desempeño Laboral, Porcentaje según el ítem 1 con respecto a las recompensas.....	102
Gráfico N° 22 - Porcentaje según el ítem 2 con respecto a las recompensas.....	102
Gráfico N° 23 - Porcentaje según el ítem 3 con respecto a las recompensas.....	103
Gráfico N° 24 - Porcentaje según el ítem 4 con respecto a las recompensas.....	103
Gráfico N° 25 - Porcentaje según el ítem 5 con respecto a la satisfacción	104
Gráfico N° 26 - Porcentaje según el ítem 6 con respecto a la satisfacción	104
Gráfico N° 27 - Porcentaje según el ítem 7 con respecto a la satisfacción.....	105
Gráfico N° 28 - Porcentaje según el ítem 8 con respecto a la satisfacción.....	105
Gráfico N° 29 - Porcentaje según el ítem 9 con respecto a la satisfacción.....	106
Gráfico N° 30 - Porcentaje según el ítem 10 con respecto a las relaciones laborales..	106

Gráfico N° 31 - Porcentaje según el ítem 11 con respecto a las relaciones laborales..	107
Gráfico N° 32 - Porcentaje según el ítem 12 con respecto a las relaciones laborales..	107
Gráfico N° 33 - Porcentaje según el ítem 13 con respecto a las relaciones laborales..	108
Gráfico N° 34 - Porcentaje según el ítem 14 con respecto a la eficiencia	108
Gráfico N° 35 - Porcentaje según el ítem 15 con respecto a la eficiencia	109
Gráfico N° 36 - Porcentaje según el ítem 16 con respecto a la eficiencia	109
Gráfico N° 37 - Porcentaje según el ítem 17 con respecto a la eficiencia	110
Gráfico N° 38 - Porcentaje según el ítem 18 con respecto a la eficiencia	110
Gráfico N° 39 - Porcentaje según el ítem 19 con respecto a la eficacia	111
Gráfico N° 40 - Porcentaje según el ítem 20 con respecto a la eficacia	111
Gráfico N° 41 - Porcentaje según el ítem 21 con respecto a la eficacia	112
Gráfico N° 42 - Porcentaje según el ítem 22 con respecto a la eficacia	112
Gráfico N° 43 - Porcentaje según el ítem 23 con respecto a la eficacia	113

RESUMEN

El trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación que existe entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017. El estudio es de carácter no experimental, el diseño es correlativo. Como hipótesis general se planteó que la relación del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta es positiva, el tipo de muestreo no probabilístico, una muestra censal de 93 trabajadores, basándonos en la contratación de las ocho dimensiones del clima organizacional con los factores de desempeño en base a la escala de Likert. Los instrumentos que se utilizaron para poder comprobar las hipótesis específicas fueron el test y la guía de entrevista para la medición de las variables. Encontrándose como resultado niveles regulares en la variable de clima organizacional y desempeño laboral. Luego de realizar las correlaciones de las hipótesis específicas, se concluye que la relación es significativa al nivel 0,01 (bilateral); existe una correlación positiva débil entre las variables clima organizacional y desempeño, debido a que el coeficiente de Spearman (Rho) es igual a 0.281. Se logró identificar que ambas variables guardan una relación que tiende de ir de lo regular hacia lo bueno, comprobándose la hipótesis alterna donde a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Los datos obtenidos fueron ordenados, clasificados y procesados con el programa estadístico SPSS 23.

Palabras clave: Clima Organizacional, Desempeño Laboral, Motivación, Trabajo en Equipo, Relaciones Laborales.

La autora

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado: “Incidencia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017”. Es un modesto aporte de mi formación profesional en Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, con la finalidad de contribuir a mejorar el desempeño laboral a través del clima organizacional en la UGEL Huanta; para lo cual se propuso conocer el nivel de incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017. Asimismo, comprender de qué manera influye la motivación, cómo interviene la comunicación, cómo influye el trabajo en equipo y qué herramienta se debería implementar para mejorar el clima organizacional en la UGEL Huanta en el 2017.

Se sabe que las personas pasan la mayor de parte de su tiempo trabajando en organizaciones o instituciones sean públicas o privadas, por lo tanto, es fundamental que la relación entre clima organizacional y desempeño sea favorable para mejorar la productividad de los miembros de la organización; de lo contrario, si la institución no cuenta con un clima favorable se deteriora las relaciones inter personales y esta trae desventajas en el desempeño tanto individual como colectivo.

La UGEL Huanta no ha dado la importancia necesaria en lo que refiere el clima organizacional y su relación en el desempeño laboral en el 2017, se ha identificado una crisis en la institución, por lo cual en la presente investigación se dará a conocer los factores que influyeron en el rompimiento de relaciones y alteraron el clima institucional, los cuales generaron que los objetivos de la institución no se dieran en un trabajo en equipo. El presente estudio tuvo como objetivos determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017, identificar de qué manera influye la motivación, explicar cómo interviene la comunicación, establecer en qué medida influye el trabajo en equipo para elaborar un Plan de Mejora que permita realizar una correcta gestión de recursos humano para

incrementar el desempeño de los trabajadores.

Como hipótesis general se determinó que el clima organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017. Como hipótesis específicas se planteó que la motivación, la comunicación, el trabajo en equipo influyen de manera significativa en el desempeño de los trabajadores de la UGEL Huanta.

Como hipótesis nula se tiene que la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño no es significativa en los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017 y como hipótesis alterna la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño es significativa en los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017.

La investigación es de tipo correlacional, de enfoque cuantitativo tomando como método el hipotético deductivo. Los instrumentos de intervención fueron el test de Likert y guía de entrevista, teniendo en cuenta las variables y/o indicadores de la investigación las cuales fueron validadas por expertos en el tema y aplicadas a los trabajadores de la sede institucional, teniendo como muestra los 93 trabajadores de la UGEL Huanta. Para hallar el nivel de significatividad del cuestionado ya aplicado, se sometió a una prueba de correlación de Spearman, pregunta por pregunta.

La relación es significativa al nivel 0,01 (bilateral); existe una correlación significativa débil entre las variables clima organizacional y desempeño, debido a que el coeficiente de Spearman (Rho) es igual a 0.281. Se logró identificar que ambas variables guardan una relación que tiende de ir de lo regular hacia lo bueno, comprobándose la hipótesis alterna donde a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.

Dada la importancia que tiene el clima organizacional en las organizaciones hoy en día, teniendo al recurso humano como un factor determinante en el éxito de las organizaciones, es necesario que los Directivos de la UGEL Huanta realicen acciones afines de mantener un clima organizacional que fomente el trabajo en equipo y el compromiso institucional. Para que de esta forma pueda repercutir en el desempeño laboral de los trabajadores.

El capítulo I, expone el marco teórico, estableciendo los fundamentos teóricos y antecedentes de la investigación, las bases teóricas y marco conceptual sobre la cual se

sustenta el trabajo.

El capítulo II, considera el planteamiento de problema, se brinda un panorama general del trabajo de investigación, se formula los problemas generales, específicos y objetivos. Asimismo, comprende la metodología de la investigación. Se fundamenta la descripción de la hipótesis, el tipo y diseño de la investigación, las técnicas y métodos de análisis de datos, la operacionalización de las variables y la población de estudio. De esta manera, se brinda una mirada clara sobre el proceso de realización de la investigación para llegar a los resultados finales.

El capítulo III, presenta los resultados obtenidos a través del test aplicado a los trabajadores de la UGEL Huanta. Asimismo, la discusión que ha sido realizado en función a los objetivos.

Finalmente, se consideran las conclusiones, sugerencias, las referencias bibliográficas revisadas y los anexos correspondiente.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Antecedentes.

1.1.1. A nivel internacional

Uría Calderón (2011) realizó la investigación titulada: *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas CIA. LTDA. de la ciudad de Ambato*, en la Universidad Técnica de Ambato.

La investigación fue cualitativa de tipo descriptivo, explicativo y correlacional, la autora llegó a la siguiente conclusión: No fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.

Armas Sandoval (2014) realizó la investigación: *“Comunicación interna y clima laboral” (estudio realizado en Call Center de la ciudad de Quetzaltenango)*, en la Universidad Rafael Landívar – Quetzaltenango. El autor utilizó el diseño descriptivo de tipo correlacional concluyendo que la comunicación interna tiende a influir dentro del clima laboral de la institución, pues refiere que si en la comunicación que existe no se promueve el empoderamiento de los trabajadores o no tienen claro las metas, visión, misión, objetivos trazados, éstos no se sentirán identificados con la institución.

1.1.2. A nivel nacional:

Quispe Vargas (2015) en su Tesis titulada: *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*, en la Universidad Nacional José María Arguedas, de tipo no experimental, transeccional correlacional llegó a la conclusión que existe una relación estrecha entre clima organizacional y desempeño laboral, la Municipalidad de Pacucha no aplica estrategias de motivación en relación a la

política de la institución para impulsar la eficacia de los trabajadores.

Zapana y Cutisaca (2015) en su investigación: *Influencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción Puno 2017*, en la Universidad Nacional del Altiplano, Puno de tipo correlacional, concluye que existe una influencia significativa del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la institución; puesto que en la institución el clima organizacional es prioritario para el desarrollo personal y laboral; de igual forma para alcanzar los objetivos trazados y lograr la satisfacción laboral de los trabajadores lo cual se ve reflejado en el desempeño.

1.1.3. A nivel local.

No se han encontrado antecedentes que aborden el tema del clima organizacional en las instituciones.

1.2. Enfoque teórico.

1.2.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades

Es bastante seguro afirmar que la teoría mejor conocida sobre la motivación es la de la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow (como se citó en Robbins, 2009), quien planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

- 1. Fisiológicas.** Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
- 2. Seguridad.** Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- 3. Sociales.** Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
- 4. Estima.** Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el *status*, el reconocimiento y la atención.
- 5. Autorrealización.** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de

ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Conforme se satisface lo bastante cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante. El individuo sube los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que, si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar. Así que de acuerdo con Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.

Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. La diferencia entre los dos órdenes se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior (con cosas como el salario, contratos sindicales y el hecho de tener definitividad).

1.2.2. Las teorías X y Y

Douglas McGregor (como se citó Robbins, 2009) propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado **teoría X**, y el otro básicamente positivo, denominado **teoría Y**. Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó que los puntos de vista que aquéllos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaban en ciertas agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas.

De acuerdo con la teoría X, los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos, a realizarlo. En contraste con estos puntos de vista negativos sobre la naturaleza de los seres humanos, con la teoría Y los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad.

Para entender las teorías X y Y más a fondo, debemos pensar en términos de la

jerarquía de Maslow. La teoría Y plantea que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la X. Por tanto, propuso ideas como la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en su trabajo.

1.2.3. Teoría de las expectativas

Actualmente, una de las explicaciones más aceptadas de la motivación es la teoría de las expectativas, de Víctor Vroom (1979). Aunque tiene sus críticos, la mayoría de las evidencias le brindan apoyo. La teoría de las expectativas afirma que la fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que resulte éste para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas plantea que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados. Por tanto, la teoría se centra en tres relaciones:

1. *Relación esfuerzo–desempeño.* La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
2. *Relación desempeño–recompensa.* Grado en que el individuo cree que el desempeño es eficiente cuando se brinda alguna recompensa.
3. *Relación recompensas–metas personales.* Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo.

La teoría de las expectativas ayuda a explicar por qué muchos trabajadores no están motivados en sus trabajos y sólo hacen lo mínimo necesario para conservarlo. Esto es evidente cuando se ven con más detalles las tres relaciones que aparecen en la teoría.

Según Robbins (2009) ninguna de las dos primeras teorías sobre necesidades (Maslow y Mc Gregory) dan una explicación válida para la motivación. Mientras que la teoría de las expectativas tiene cierta validez porque para desarrollar muchos comportamientos las personas consideran los resultados esperados. No obstante, el

modelo racional llega hasta ahí en cuanto a explicar el comportamiento.

1.2.4. Teoría de Likert

La Teoría de Clima Organizacional de Likert (1968) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben. Por tanto, se afirma que la reacción está determinada por la percepción. Para este autor existen diversos factores que influyen en la percepción del clima organización como: el contexto, la tecnología, la estructura organizacional, la posición jerárquica que del individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, etc.

Esta teoría según Robbins (2009) es una de las más dinámicas y explicativas del clima. Postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías de la motivación que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar. Toda organización que emplee estrategias que aseguren la realización de sus fines y aspiraciones de sus miembros, según esta teoría tiene un rendimiento superior.

1.2.5. Clima organizacional

El clima organizacional influye en el comportamiento humano dentro de una institución. El ambiente interno que existe entre los miembros de una organización está ligado al grado de motivación que percibe cada integrante de la institución (Chiavenato, 2007). Por tanto, si en una organización el ambiente es favorable ello repercute en el comportamiento humano de cada trabajador.

Durante la interacción entre los integrantes de una organización se presentan aspectos que alteran el clima organizacional, las cuales se ven influenciados por sistemas de creencias, valores, actitudes, así como el ambiente y entorno interno (Méndez, 2005). El concepto de clima organizacional está relacionada a la teoría de las relaciones humanas, pues se enfatiza la relación entre el hombre y su trabajo.

Por lo mencionado en líneas anteriores, el clima organizacional se refiere a los aspectos de la organización que conlleva a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Es favorables, cuando se logra la satisfacción de las necesidades personales de cada integrante, asimismo, cuando eleva la moral; por otro

lado, es desfavorable cuando la necesidad de los trabajadores se ve frustrada (Chiavenato, 2007). Por tanto, se dice que el clima organizacional influye en el estado motivacional de cada persona.

Por consiguiente, un clima apropiado favorecerá en el logro de objetivos y contribuirá a que los miembros de una organización rindan eficazmente en el desarrollo de su trabajo. Por lo contrario, un clima desfavorable traerá consigo la debilidad en el trabajo en equipo y el cumplimiento de metas.

Las anteriores definiciones, permiten resumir que el clima organizacional es la identificación de caracteres que hacen que los individuos miembros de una organización presenten diferentes comportamientos, lo que amerita ser estudiado. Para entender el clima organizacional es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización, y los procesos organizacionales.

1.2.5.1. Tipos de Clima Organizacional.

Brunet (como se citó en Lescano, 2017), distingue los tipos de climas existentes en las organizaciones:

Clima autoritario – explotador.

En este tipo de clima, la dirección no deposita su confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. (p.22)

Es decir, los empleados tienen que trabajar en un ambiente de miedo, de presión, ocasionalmente reciben recompensas. Asimismo, resalta que la interacción entre el jefe y sus empleados es casi nula, donde las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Clima autoritario- paternalista.

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados como fuente de motivación para los trabajadores. (p.22)

En este tipo de clima, el jefe juega con las necesidades de sus empleados, en cierto modo, los trabajadores laboran en un ambiente estable y estructurado.

Clima participativo - consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. (p.22)

En este tipo de clima, se motiva al personal con recompensas, estímulos de manera ocasional, asimismo, se utiliza una serie de métodos que satisfagan las necesidades de estima y prestigio de cada uno de los trabajadores.

Clima tipo participativo – grupal.

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones se dan en todos los niveles de la organización y muy bien integrados. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. (p.22)

En este tipo de clima se refleja la motivación de los trabajadores a través cumplimiento de metas, existe una comunicación horizontal entre superiores y subordinados. Es decir, todo el personal de la organización forma un equipo para alcanzar objetivos comunes bajo la forma de planeación estratégica.

1.2.5.2.Motivación.

Chiavenato (2002) señala que la motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención, pues expresa que, sin conocimiento sobre la motivación, es imposible comprender el comportamiento de las personas. No existe un concepto claro del significado de motivación, pero hace referencia que es aquello que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

Por tanto, se puede resumir que la motivación establece un objetivo determinado, que impulsa a actuar de manera positiva, haciendo uso de la energía del cuerpo humano para el logro de resultados eficientes.

La motivación incide en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo Robbins (2013). Asimismo, influye en la percepción que las personas tienen de su ambiente laboral, lo cual es relevante al momento de intentar medir el clima laboral de una organización.

Stoner y Freeman (como se citó en Quispe, 2015) enfatizan que la motivación es

un proceso que tiene como propósito influir en la conducta de las personas, anima a que se trabaje de manera comprometida y en forma más eficiente.

Sobre la relación de la motivación y el clima laboral, Chivenato (2002), señala que cuando hay poca motivación por insatisfacción de necesidades el clima organizacional se ve afectada, aumentan los estados de agresividad, depresión, apatía, descontento hasta llegar a que los empleados se enfrenten abiertamente contra la organización.

1.2.5.3. Comunicación.

La comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas de una organización, cumple cuatro funciones básicas primordiales: control, motivación, expresión de emociones e información.

Para Chiavenato (2007) la comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra; es la manera de relacionarse con otras personas, a través de datos, ideas, pensamientos y valores la comunicación es el proceso que une a las personas con el fin intercambiar sentimientos y conocimientos. Para realizar el acto comunicativo como mínimo participan dos personas (emisor y receptor), pues una sola persona no puede realizar tal acción. En toda organización opera la comunicación, de manera que es gracias a ella que todas las áreas que la componen se integran y trabajan coordinadamente.

La comunicación es un medio que permite que los miembros de una organización expresen sus frustraciones como sus sentimientos de satisfacción, favorece la motivación, porque permite aclarar a las personas lo que deben hacer, si lo que están haciendo es lo correcto y cómo podrían mejorar si su rendimiento no es fructífero (Robbins, 2013).

Con respecto a la importancia de la comunicación, Newstrom (2011) refiere que la comunicación ayuda a alcanzar todas las funciones de la administración, tales como planificar, organizar, dirigir y controlar, de tal manera que las organizaciones logren alcanzar los objetivos propuestos y superen cada reto. Cabe resaltar que, la comunicación permite que hay una mejora en el desempeño y satisfacción laboral, permite que los empleados se sientan más comprometidos con su trabajo.

Zapana y Cutisaca (2017), como los autores mencionados en líneas anteriores,

concuerdan en que la comunicación es indispensable para el logro de objetivos, pues la interrelación de los miembros de una institución hace que el cumplimiento de funciones no se dé de manera individual, sino se trabaje en equipo para que de esta manera el desempeño de los trabajadores sea óptima; asimismo, permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades de nuestra sociedad.

1.2.5.4. Trabajo en equipo.

Zapana y Cutisaca (2017) expresan que el equipo es un grupo reducido de personas que se comprometen con un objetivo común o metas de desempeño, por los cuales se consideran mutuamente responsables. Trabajo en equipo se considera al conjunto de personas altamente organizadas que están orientadas a cumplir una tarea común, con la flexibilidad de intercambiar roles y relacionarse con otras personas en un clima de mutuo y respeto de confianza.

Los equipos se basan en relaciones donde priman las conexiones personales de afecto entre los miembros de una organización. A ello se integra la empatía, la aceptación de críticas y acuerdos, para lograr algo único que no podría lograrse trabajando individualmente (Chiavenato, 2009). Además de ello, es importante sostener un liderazgo democrático, donde la participación de todos los miembros de una organización sea tomada en cuenta, incluyendo los valores, la ética y colaboración entre los mismos.

Por otro lado, Robbins (2013), señala que los equipos son más sensibles, flexibles al cambio, tienden a capacitarse contrario a otras formas de trabajo tradicional; sin embargo, tienden a desintegrarse con rapidez.

Chiavenato y Robbins destacan que participar en equipo contribuye a mejorar el servicio, las relaciones inter personales y que el aporte individual de cada miembro de una organización conlleva a la democracia y a un trabajo más comprometido.

1.2.6. Desempeño laboral.

1.2.6.1. Desempeño:

Werther y Davis (2000) expresan que el desempeño es un proceso sujeto a

observación, se puede medir y es dinámica. Es una serie de aspectos conductuales perceptibles que se producen por la persona, es la articulación relacionada a actitudes humanas que son necesarias para el logro de un resultado.

Se señala que el desempeño tiene que ver con el cumplimiento de roles y funciones que ejerce cada día un trabajador en un cierto cargo, o en la posición que le ha sido asignada, en relación al cumplimiento de los fines del mismo y de la organización.

El desempeño es la 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. Se mide a través de factores actitudinales que tienen que ver con la disciplina, la actitud, la responsabilidad, entre otros y los factores operativos que se refieren a los conocimientos del trabajo, la calidad, liderazgo, etc. (Chiavenato, 2002).

Del mismo modo, Benavides (2002) relaciona el concepto de desempeño con competencias, expresando que a medida que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. El autor expone que los estudios organizacionales se proyectan por medio de tres tipos de competencias, las cuales son: competencias genéricas, laborales y competencias básicas que implican hacerlas uso de acuerdo a las metas de la organización.

De acuerdo a los planteamientos anteriores, se puede resumir que el desempeño de las personas es la fusión de su comportamiento con sus resultados. El desempeño define el rendimiento laboral; es decir, la eficiencia de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dispuesto a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento y productividad.

1.2.6.2.Recompensas.

Miles (1975) con respecto a las recompensas, señala lo siguiente:

Las recompensas tienen que ver con el conjunto de beneficios que la organización otorga a cada uno de sus integrantes. Debe entenderse que no sólo se considera como recompensas a los salarios, vacaciones o ascensos; sino, también se considera como recompensa la garantía de estabilidad en un cargo, rotación de un cargo hacia posiciones más desafiantes que lleven al progreso de la institución y

a un desarrollo personal. (p.53)

Según el autor un trabajador puede ser estimulado con una recompensa no sólo en función de su contribución en el cumplimiento de metas de la organización en la cual labora, sino también en función de su aporte en las relaciones interpersonales a nivel interno y como se adapta ello al ambiente que rodea a la organización.

1.2.6.3.Satisfacción.

Fleishman (como se citó en Lescano, 2017) señala que la satisfacción laboral es la perspectiva positiva o negativa que los trabajadores de una organización tienen de su trabajo. Se comprende por el afecto que tiene el empleado a su puesto, a su trabajo y a las recompensas que éste le ofrece. Puede considerarse que la satisfacción laboral tiene un sentido similar al placer.

El autor, hace referencia a que el trabajador se involucra más con su institución, cuando ésta le proporciona incentivos y/o recompensas de acuerdo a la función que desempeña. La satisfacción dará lugar a que el miembro de la organización se sienta a gusto, motivado y como menciona mostrará una respuesta afectiva con respecto a su función.

Por otro lado, Robbins (2009) pone énfasis en el sentimiento positivo del trabajador lo cual se evidencia en la satisfacción, la misma que se refleja a través del involucramiento del individuo con su centro laboral. Por consiguiente, si el trabajador tiene un sentimiento positivo de su trabajo, su nivel de desempeño será óptimo, mientras que si se muestra insatisfecha expresará sentimientos negativos.

La satisfacción laboral también es entendida como el grado en que las aspiraciones personales se ven satisfechas y realizadas ya sean de tipo social, personal, social, económico. Medir el nivel de satisfacción laboral conduce a obtener valiosa información sobre el estado en el que se encuentra la organización y cuánto falta por mejorar para obtener los resultados esperados. Es decir, si lo que se promete es lo que se recibe y si indudablemente es lo que se necesita (Hernández, 2009).

Por las definiciones dadas, se sintetiza que si el personal está satisfecho con su trabajo responderá activamente a las exigencias que se presenten en su centro laboral; por lo contrario, si hay un grado de insatisfacción no se motivará a realizar su labor con

eficiencia y calidad. La insatisfacción se refleja en todas las esferas de la vida del trabajador (Cutisaca, 2017).

1.2.6.4.Relaciones Laborales.

Las relaciones laborales se basan en las políticas de la organización respecto a los sindicatos, quienes representan a los trabajadores de una organización haciendo valer los anhelos, aspiraciones y necesidades de los miembros de una organización (Chiavenato, 2007).

Asimismo, Chiavenato (2004) en su libro: *Administración de Recursos Humanos* refiere que la política de relaciones con los sindicatos refleja de alguna manera la ideología, la cultura y los valores asumidos por los altos directivos de una organización, quienes a su vez se ven influenciados por situaciones coyunturales a nivel provincial, regional y nacional, entre otros factores.

Los autores con sus definiciones denominan relaciones laborales porque tiene que ver con la labor del personal y sus constantes relaciones y acuerdos con los sindicatos.

1.2.6.5.Eficiencia.

Robbins (2009) la define como aquella relación que existe entre los recursos empleados en un proyecto y los resultados obtenidos con el mismo. Chiavenato (2007), por su parte, sostiene que la eficiencia pone énfasis en los medios, métodos y procedimientos más apropiados que sean debidamente planeados y organizados, con la finalidad de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles. Asimismo, consiste en la medición de los esfuerzos que se emplean para lograr los objetivos trazados. Existen algunos elementos inherentes a la eficiencia tales como el costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos (Espejo, 2016), que permiten que los resultados se alcancen en el momento oportuno, al menor costo y cumpliendo con los estándares de calidad solicitadas.

1.2.6.6.Eficacia.

Chiavenato (2004) refiere que la eficacia es la capacidad que tiene uno para lograr sus propósitos. Se puede decir que es el nivel de consecución de metas y objetivos.

Como está relacionada con la medida en que alcanzamos los objetivos, la eficacia tiene un vínculo directo con la causa y efecto (Espejo, 2016). Quiere decir que a determinada acción siempre le seguirá un efecto, si esa acción o llamado resultado es el apropiado, se transforma en una acción eficaz.

1.3. Definición de conceptos.

1.3.1. Motivación:

Estado de ánimo que lleva a una persona a comportarse de tal forma que pueda alcanzar determinado objetivo o desempeñar cierta actividad para satisfacer sus necesidades personales. Es decir, son las fuerzas internas que conlleva a una persona a mostrar un determinado comportamiento (Chiavenato, 2004).

1.3.2. Motivación laboral.

Son los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su centro de labores (Quispe, 2015).

1.3.3. Comunicación.

Es el fenómeno mediante el cual un emisor envía un mensaje a un destinatario y viceversa, por medio de un proceso de transmisión y recepción a través de un canal que los separa físicamente (Chiavenato, 2004).

1.3.4. Trabajo en Equipo.

Puede considerarse como un grupo de gente bien organizado, cada uno de ellos con responsabilidades y tareas específicas determinadas, conducidos por un líder que orienta los esfuerzos de cada integrante de manera comprometida hacia un mismo objetivo. La clave para el trabajo en equipo es lograr la participación de todos los miembros de una organización (Zapana y Cutisaca, 2017).

1.3.5. Recompensa.

Es la medida en que la organización reconoce el trabajo bien hecho por parte del trabajador. Esta dimensión puede generar un clima apropiado en la institución, el

incentivo ayuda a motivar al empleado a hacer bien su trabajo (Rodríguez, 2016).

1.3.6. Satisfacción.

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del trabajador hacia su jornada laboral. La satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo (Newstrom, 2011).

1.3.7. Relaciones laborales.

Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existe dentro de la organización entre los diferentes grupos de trabajadores, y todo lo que conlleva al trato entre ellos, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas y opiniones en la dirección. Se expresa también a través del grado de integridad que se muestra (Lescano, 2017).

1.3.8. Eficiencia.

Grado o cantidad en que se utilizan los recursos de la organización para realizar un trabajo u obtener un producto. Implicar la mejor manera de hacer o realizar las cosas (Quispe, 2015).

1.3.9. Eficiencia laboral.

Tiempo estimado para la realización de un determinado trabajo y el tiempo empleado para llevar a cabo eficazmente esta tarea (Quispe, 2015).

1.3.10. Eficacia.

Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de la institución. En qué medida está cumpliéndose con los objetivos (Quispe, 2015).

1.4. Plan de Mejoramiento.

Gido y Clements (2008) señalan que la planeación es el arreglo sistemático de las tareas para realizar un objetivo. Por tanto, un plan debe exponer de manera estructurada qué es lo que se necesita hacer para conseguir lo estipulado y cómo hacerlo, cuáles son

los pasos o el cronograma a seguir.

El Plan a su vez se puede mejorar haciendo reajustes y correcciones necesarias sin alejarse de los objetivos trazados. Entonces podemos decir que, el plan de mejora permite generar un cambio del cómo se hacen las cosas para conseguir mejores resultados tanto a corto como largo plazo en algún aspecto estipulado.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1. Problema de la investigación

2.1.1. Planteamiento del problema.

La presente investigación se orientó a realizar un estudio sobre el Clima Organizacional de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017 con la finalidad de conocer la situación organizacional y como el deterioro del clima organizacional influye en el desempeño laboral, para proponer estrategias que coadyuven a mejorar las relaciones interpersonales; asimismo, que fortalezcan el desempeño eficiente de los mismos.

2.1.2. Justificación.

La UGEL Huanta no ha dado la importancia necesaria en lo que refiere el clima organizacional y su relación en el desempeño laboral en el 2017, se ha identificado una crisis en la institución, por lo cual en la presente investigación se dará a conocer los factores que influyeron en el rompimiento de relaciones y alteraron el clima institucional, los cuales generaron que los objetivos de la institución no se dieran en un trabajo en equipo.

2.1.3. Impactos y beneficiarios previstos.

Siendo una investigación correlacional, la cual evalúa el grado de relación entre dos variables, el tema investigado identificó el grado de relación entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores para la toma de decisiones que logren mejorar las relaciones interpersonales en la UGEL Huanta; y que de esta manera se cumpla con los objetivos trazados a nivel de la institución.

2.1.4. Formulación del problema.

2.1.4.1. Problema general.

¿En qué medida el clima organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017?

2.1.4.2. Problemas específicos.

- ¿De qué manera influye la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017?
- ¿Cómo interviene la comunicación en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017?
- ¿Cómo influye el trabajo en equipo en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017?
- ¿Qué herramienta se debería implementar para mejorar el clima organizacional en la UGEL Huanta en el 2017?

2.2. Objetivos:

2.2.1. Objetivo general.

Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017.

2.2.2. Objetivos específicos.

- Identificar de qué manera influye la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017.
- Explicar cómo interviene la comunicación en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017.
- Establecer en qué medida influye el trabajo en equipo en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017.
- Elaborar un Plan de Mejora que permitirá mejorar el clima organizacional y

desempeño de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017.

2.3. Hipótesis

2.3.1. Hipótesis general.

El clima organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017.

2.3.2. Hipótesis específicas.

- La motivación influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017.
- La comunicación interviene significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017.
- El trabajo en equipo influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017.
- La implementación de un Plan de Mejora permitirá mejorar el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017.

2.3.3. Hipótesis nula.

La relación que existe entre el clima organizacional y desempeño no es significativa en los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017.

2.3.3. Hipótesis alterna.

La relación que existe entre el clima organizacional y desempeño es significativa en los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017.

2.4. Operacionalización de variables

VARIABLES

V.I. Clima organizacional

V.D. Desempeño laboral

INDICADORES

- Motivación
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Recompensas

VARIABLES

INDICADORES

- Satisfacción
- Relaciones laborales
- Eficiencia
- Eficacia

2.5. Metodología de la Investigación

2.5.1. Tipo de investigación.

La presente investigación es de tipo correlacional. Basándonos en los tipos de investigación mencionados por Hernández, Fernández y Baptista (2010), este estudio responde al tipo correlacional puesto que tiene como objetivo principal determinar la relación que existe entre dos conceptos (variables) en este caso particular. En este caso permite determinar la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral entre los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017.

2.5.2. Enfoque de investigación.

La presente investigación corresponde al enfoque cuantitativo, que se centraliza en una investigación empírico analista, basado sus estudios en número estadísticos para el análisis de datos (Hernández et al., 2010).

2.5.3. Diseño de la investigación.

El diseño de la investigación es el no experimental, definida por Hernández et al. (2010) como aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. La investigación no experimental permite observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

2.5.4. Métodos de estudio.

El método que se utilizó en el estudio fue el Hipotético – deductivo, pues este método según Bisquerra (2004) menciona que a partir de la observación de casos particulares se plantea un problema. A través de un proceso de inducción, este problema remite a una teoría. A partir del marco teórico se formula una hipótesis, mediante un razonamiento deductivo, que posteriormente se intenta validar empíricamente.

Asimismo, de acuerdo con Hernández et al. (2010) este método nos permite demostrar la hipótesis, responder las preguntas, lograr los objetivos para luego llegar a las conclusiones particulares de la investigación.

2.5.5. Población de estudio.

La UGEL Huanta está constituida por 04 áreas y una oficina, las cuales son: Área de Dirección, Área de Administración, Área de Gestión Institucional, Área de Gestión Pedagógica y la Oficina de Personal. Los trabajadores que laboran en cada una de ellas son un total de 93, entre ellos 23 nombrados y 70 contratados bajo la modalidad CAS, CAP y destacados.

2.5.6. Muestra de estudio.

Siendo la muestra considerada como un subconjunto, extraído de la población, cuyo estudio sirve para diferir características de toda la población, en la presente investigación se consideró a toda la población para ser evaluada, siendo un total de 93 trabajadores, a lo que según Ramírez (1997) se considera muestra universal o muestra censal, pues se toma a toda la población para ser evaluada.

2.5.7. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

Se utilizaron dos técnicas y dos instrumentos para la recolección de datos.

Según Hurtado (2006) las técnicas tienen que ver con los procedimientos de los datos, es decir, el cómo. Estos pueden ser de revisión documental, observación, encuesta, entre otras.

En relación a los instrumentos; Arias (1997) los define como los medios materiales que se emplean para recolectar y almacenar la información. Además, son las diferentes formas de obtener la información.

2.5.7.1. Técnica

Se empleó la Escala de Likert para examinar la reacción de los 93 trabajadores con respecto al clima organizacional y desempeño de los 93 trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017. Asimismo, se hizo la entrevista a los Jefes de Área, al Representante del Sindicato de Trabajadores de la UGEL Huanta y al Relacionista Público para conocer

sus puntos de vista sobre el clima organizacional y su relación con el desempeño de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017.

2.5.7.2. Instrumento

Como instrumentos de investigación se tuvieron el Test de Likert y la Guía de Entrevista.

En el Test se considera un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Hernández et al. (2010) menciona que se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que exprese su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de escala.

Finalmente, a cada punto se le asigna un valor y se va sumando las puntuaciones en relación con todas las afirmaciones.

La Guía de Entrevista como señala Hurtado (2006) contiene los datos generales de identificación del entrevistado; datos censales o sociológicos; y datos concernientes al tema de investigación.

2.5.8. Procedimiento de investigación

Primero se realizó un análisis bibliográfico que permitió precisar el objeto de estudio, así como formular definiciones que fueron útiles a la investigación. En una segunda fase, se realizó el planteamiento de problema, se determinó los objetivos, se planteó la hipótesis general como las específicas. Seguidamente se presentó el diseño metodológico de la investigación siendo de tipo correlacional, de enfoque cuantitativo tomando como método el hipotético deductivo. Se procedió a la elaboración del instrumento de intervención, el Test de Likert y Guía de Entrevista, teniendo en cuenta las variables y/o indicadores de la investigación las cuales fueron validadas por expertos en el tema y aplicadas a los trabajadores de la sede institucional, teniendo como muestra los 93 trabajadores de la UGEL Huanta. Para hallar el nivel de significatividad del cuestionado ya aplicado, se sometió a una prueba de correlación de Spearman, pregunta por pregunta.

El nivel de significatividad se obtuvo cuando alcanzó (*) o dos asteriscos (**) en la estadística. Finalmente, una vez realizado la correlación de datos, se procedió a la

discusión para finalmente formular algunas conclusiones.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

A continuación, se presenta la exposición del análisis y resultado para cada una de las variables de la investigación, después de haber aplicado la guía de encuesta a los trabajadores de la UGEL Huanta.

3.1. Análisis de datos generales.

Tabla N° 1 - Características socio demográficas de los trabajadores de la UGEL Huanta, 2017

		Recuento	% de N columnas
Edad (años)	De 23 a 34	34	36,6%
	De 35 a 46	37	39,8%
	De 47 a 58	15	16,1%
	De 59 a 69	7	7,5%
Género	Masculino	57	61,3%
	Femenino	36	38,7%
Ocupación	Profesional	61	65,6%
	Técnico	21	22,6%
	Auxiliar	11	11,8%
Condición laboral	Nombrado	23	24,7%
	Contratado	70	75,3%
Modalidad	CAS	32	34,4%
	CAP	43	46,2%
	Destacado	18	19,4%

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 1, se puede observar que la mayor parte de trabajadores oscilan entre las edades de 35 a 46 años, siendo el 39,8 % del total de trabajadores, seguido de un 36,6% que tienen entre 23 a 34 años, a ello le sigue un 16,1% que tienen entre 47 a 58 años y finalmente un 7,5% que tienen una edad de 59 a 69 años. Asimismo, la mayor

cantidad de encuestados son de sexo masculino en un 61,3% y del sexo femenino son el 38,7%. Ello indica que en la UGEL Huanta predomina el sexo masculino que el sexo femenino según el dato estadístico.

El dato estadístico demuestra que el 65,6% son profesionales, seguido de un 22,6% que son técnicos y un 11,8% que son auxiliares en la UGEL Huanta.

Con respecto a la condición laboral, que el 73,1% son contratados, mientras que el 26,9% son nombrados. Este caso estadístico nos muestra que, la mayoría de trabajadores son contratados.

Finalmente, en la Tabla 1 se puede observar que el 46,2% están contratados bajo la modalidad CAP, seguido del 34,4% que son bajo la modalidad CAS y el 19,4% son destacados. Lo que indica que la mayoría del personal tiene su contrata bajo la modalidad CAP.

3.2. Resultados descriptivos de las variables e indicadores.

3.2.1. Clima organizacional.

3.2.1.1. Motivación personal.

Tabla N° 2 - Motivación para realizar las funciones

		Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido	Nunca	3	3,2	3,2	3,2
	Muy pocas veces	12	12,9	12,9	16,1
	Algunas veces	19	20,4	20,4	36,6
	Casi siempre	23	24,7	24,7	61,3
	Siempre	36	38,7	38,7	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: Según la Tabla 2, se puede apreciar que el 38,7% de los trabajadores manifiestan que siempre se sienten motivados para realizar sus funciones, seguido por el 24,7% que indica que casi siempre se sienten motivados, seguido del 20,4% que manifiestan que algunas veces se sienten motivados; el 12,9% muy pocas veces se sientes motivados y por último el 3,2% nunca se sienten motivados. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que siempre se sienten motivados

para realizar sus funciones en la UGEL Huanta.

Tabla N° 3 - Satisfacción con la asignación salarial

		Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido	Nunca	23	24,7	24,7	24,7
	Muy pocas veces	21	22,6	22,6	47,3
	Algunas veces	29	31,2	31,2	78,5
	Casi siempre	12	12,9	12,9	91,4
	Siempre	8	8,6	8,6	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 3, se puede observar que el 31, 2% manifiestan que algunas veces sienten estar de acuerdo con la asignación salarial que perciben, seguido del 24,7% que no están de acuerdo, seguido del 22,6% que expresan que algunas veces consideran estar de acuerdo, seguido del 12,9 que casi siempre están de acuerdo y por último el 8,6% están de acuerdo con la asignación salarial que perciben. En conclusión, podemos mencionar que el porcentaje mayor 31,2% equivalente a 29 trabajadores, están un tanto en desacuerdo con la asignación laboral que perciben en la UGEL Huanta, 2017.

Tabla N° 4 - Aspiraciones prósperas por las políticas de su institución

		Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido	Nunca	4	4,3	4,3	4,3
	Muy pocas veces	31	33,3	33,3	37,6
	Algunas veces	21	22,6	22,6	60,2
	Casi siempre	26	28,0	28,0	88,2
	Siempre	11	11,8	11,8	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 4, se puede observar que el 33,3% de los trabajadores muy pocas veces consideran que sus aspiraciones se ven prósperas por las políticas de su institución, seguido del 28,0% que manifiestan que casi siempre consideran que sus aspiraciones se ven prósperas. Por otro lado, el 22,6% consideran que sólo algunas veces se ven prósperas sus aspiraciones, mientras el 11,8% concuerdan que sus aspiraciones se ven prósperas por las políticas de su institución y el 4,3% no consideran que sea próspera.

Tabla N° 5 - Se escuchan palabras que motivan al trabajador aun cuando está cansada(o)

		Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido	Nunca	30	32,3	32,3	32,3
	Muy pocas veces	24	25,8	25,8	58,1
	Algunas veces	22	23,7	23,7	81,7
	Casi siempre	13	14,0	14,0	95,7
	Siempre	4	4,3	4,3	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 5, se puede observar que el 32,3% de los encuestados respondieron que nunca escuchan palabras de motivación en su institución, seguido del 25,8% que indican que muy pocas veces escuchan palabras de motivación, el 23,7% señalan que sólo escuchan algunas veces. Por otro lado, el 14,0% indican que casi siempre escuchan palabras de motivación y sólo el 4,3% del total de trabajadores manifiestan que siempre escuchan palabras que motivan su labor aun cuando están cansados(as). Por ello, se percibe el deterioro en el clima institucional en la UGEL Huanta.

Tabla N° 6 - Los jefes reconocen el esfuerzo que realiza diariamente el trabajador/ la trabajadora

		Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido	Nunca	25	26,9	26,9	26,9
	Muy pocas veces	23	24,7	24,7	51,6
	Algunas veces	27	29,0	29,0	80,6
	Casi siempre	11	11,8	11,8	92,5
	Siempre	7	7,5	7,5	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 6, se puede apreciar que de los 93 encuestados, el 29,0% manifiestan que algunas veces sus superiores reconocen el esfuerzo que realizan diariamente, seguido del 26,9% que mencionan que nunca reconocen su esfuerzo, el 24,7% consideran que muy pocas veces, seguido del 11,8% que refieren que casi siempre se les reconoce y finalmente el 7,5% expresan que siempre sus superiores reconocen el esfuerzo que realizan los trabajadores diariamente. En conclusión, los trabajadores según el mayor porcentaje consideran que sólo algunas veces se reconoce el esfuerzo de cada

uno de ellos en su labor diaria.

3.2.1.2. Comunicación.

Tabla N° 7 - Adecuada comunicación interpersonal entre los trabajadores de su institución

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido Nunca	6	6,5	6,5	6,5
Muy pocas veces	30	32,3	32,3	38,7
Algunas veces	34	36,6	36,6	75,3
Casi siempre	18	19,4	19,4	94,6
Siempre	5	5,4	5,4	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 7, se puede observar que el 36,6% de los trabajadores manifiestan que logran algunas veces obtener una comunicación interpersonal adecuada, seguido de un 32,3% que manifiestan que muy pocas veces logran obtener una comunicación interpersonal adecuada, seguido del 19,4% que manifiestan que logran casi siempre obtener una comunicación interpersonal adecuada, seguido del 6,5% que manifiestan que nunca logran una comunicación interpersonal adecuada y el 5,4% que manifiestan que siempre logran una comunicación interpersonal adecuada. En conclusión, el mayor porcentaje referente a la comunicación interpersonal es que sólo algunas veces logran una comunicación interpersonal adecuada en la UGEL Huanta.

Tabla N° 8 - Existen problemas de comunicación en el centro de labores

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido Nunca	4	4,3	4,3	4,3
Muy pocas veces	21	22,6	22,6	26,9
Algunas veces	33	35,5	35,5	62,4
Casi siempre	29	31,2	31,2	93,5
Siempre	6	6,5	6,5	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 8, se puede observar que el 35,5% mencionan que algunas veces existen problemas de comunicación en su centro de labores, seguido del 31,2% que mencionan que casi siempre existen problemas de comunicación en su centro de labores, seguido del 22,6% quienes consideran que muy pocas veces existen problemas

de comunicación, mientras que el 6,5% manifiestan que siempre existen problemas de comunicación y el 4,3% manifiestan que nunca se dan problemas de comunicación en su centro de labores. En conclusión, según el porcentaje mayor 35,5% sólo algunas veces se dan los problemas de comunicación en la UGEL Huanta.

Tabla N° 9 - El Director informa al Personal sobre situaciones importantes que ocurren en el trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido Nunca	6	6,5	6,5	6,5
Muy pocas veces	13	14,0	14,0	20,4
Algunas veces	35	37,6	37,6	58,1
Casi siempre	26	28,0	28,0	86,0
Siempre	13	14,0	14,0	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 9, se aprecia que el 37,6% de los trabajadores manifiestan que el Director sólo algunas veces informa al Personal de la institución sobre situaciones importantes que ocurren en el trabajo, seguido del 28,0% que manifiestan que casi siempre el Director informa, mientras que un 14,0% consideran que siempre el Director informa al Personal sobre situaciones que pasan en la institución. Del mismo modo, un 14,0% consideran que muy pocas veces el Director informa. Por los resultados obtenidos, el mayor porcentaje está de acuerdo que el Director sólo informa algunas veces al Personal de la UGEL Huanta sobre situaciones que acontece en el trabajo.

Tabla N° 10 - Se da espacios de discusión abierta para la solución de problemas

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido Nunca	3	3,2	3,2	3,2
Muy pocas veces	33	35,5	35,5	38,7
Algunas veces	36	38,7	38,7	77,4
Casi siempre	15	16,1	16,1	93,5
Siempre	6	6,5	6,5	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 10, se puede observar que el 38,7% manifiestan que sólo algunas veces se da espacios de discusión abierta para la solución de problemas, seguido del 35,5% quienes manifiestan que muy pocas veces se dan esos espacios,

seguido del 16,1% quienes dan razón a que casi siempre se dan espacios de discusión abierta, seguido del 6,5% que manifiestan que siempre se da espacios de discusión abierta y el 3,2% declaran que nunca se da espacios de discusión abierta para la solución de problemas. Por consiguiente, se deduce que en la UGEL Huanta sólo algunas veces se da espacios de discusión abierta que conllevan a la solución de problemas.

Tabla N° 11 - El Director y Jefes de Línea están dispuestos al diálogo

		Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido	Nunca	8	8,6	8,6	8,6
	Muy pocas veces	20	21,5	21,5	30,1
	Algunas veces	35	37,6	37,6	67,7
	Casi siempre	22	23,7	23,7	91,4
	Siempre	8	8,6	8,6	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: Según la Tabla 11, el 37,6% manifiestan que algunas veces el Director y Jefes de Línea están dispuestos al diálogo, el 23,7% hacen referencia que casi siempre, el 21,5% responden que muy pocas veces, seguido del 8,6% quienes manifiestan que nunca y un 8,6% que responden que siempre el Director y Jefes de Línea están dispuestos al diálogo. En conclusión, según el porcentaje mayor 37,6% los trabajadores consideran que sólo algunas veces el Director y Jefes de Línea están dispuestos al diálogo en la UGEL Huanta.

3.2.1.3. Trabajo en equipo.

Tabla N° 12 - El Director y Jefes de Línea estimulan el trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido	Nunca	7	7,5	7,5	7,5
	Muy pocas veces	26	28,0	28,0	35,5
	Algunas veces	38	40,9	40,9	76,3
	Casi siempre	17	18,3	18,3	94,6
	Siempre	5	5,4	5,4	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 12, se puede observar que el 40,9% manifiestan que algunas veces el Director y Jefes de Línea estimulan el trabajo en equipo, seguido del

28,0% que manifiestan que se estimula, pero muy pocas veces, seguido del 18,3% que indican casi siempre, seguido del 7,5% que mencionan que nunca y el 5,4% que manifiestan que siempre. Por consiguiente, según el porcentaje mayor los trabajadores consideran que el Directores y Jefes de Línea sólo algunas veces estimulan el trabajo en equipo en la UGEL Huanta.

Tabla N° 13 - Existe coordinación y colaboración entre las distintas áreas de su institución

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido Nunca	5	5,4	5,4	5,4
Muy pocas veces	32	34,4	34,4	39,8
Algunas veces	40	43,0	43,0	82,8
Casi siempre	15	16,1	16,1	98,9
Siempre	1	1,1	1,1	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 13, se observa que el 43,0% consideran que existe sólo algunas veces coordinación y colaboración entre las distintas áreas de su institución, seguido del 34,4% que mencionan que muy pocas veces, seguido del 16,1% que responden casi siempre, seguido del 5,4% que mencionan que nunca y el 1,1% que refieren que siempre existe coordinación y colaboración entre las distintas áreas de su institución. En conclusión, según el porcentaje mayor, los trabajadores consideran que en la UGEL Huanta sólo existe algunas veces coordinación y colaboración entre las distintas áreas.

Tabla N° 14 - Percibe que hay coordinación y colaboración dentro del área en donde labora

	f	%	% Valido	% Acumulado
Válido Nunca	2	2,2	2,2	2,2
Muy pocas veces	17	18,3	18,3	20,4
Algunas veces	37	39,8	39,8	60,2
Casi siempre	28	30,1	30,1	90,3
Siempre	9	9,7	9,7	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 14, se observa que el 39,8% manifiestan que algunas

veces perciben que hay coordinación y colaboración dentro del área en donde laboran, seguido del 30,1% que manifiestan que casi siempre. Por su parte, el 18,3% mencionan que muy pocas veces, seguido del 9,7% quienes indican que siempre hay coordinación y colaboración y finalmente el 2,2% que perciben que nunca. En conclusión, según el porcentaje mayor, los trabajadores de la UGEL Huanta perciben que sólo algunas veces hay coordinación y colaboración dentro del área en donde laboran.

Tabla N° 15 - Los trabajadores estimulan el trabajo en equipo desde la función que desempeña y se evidencia en el cumplimiento de metas

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido Muy pocas veces	4	4,3	4,3	4,3
Algunas veces	22	23,7	23,7	28,0
Casi siempre	41	44,1	44,1	72,0
Siempre	26	28,0	28,0	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 15, podemos apreciar que el 44,1 % responden que casi siempre, seguido del 28,0% quienes indican que siempre, seguido del 23,7% que señalan algunas veces y el 4,3% que siempre. En conclusión, según el porcentaje mayor de trabajadores casi siempre promueven el trabajo en equipo desde la función que desempeñan y se evidencia en el cumplimiento de metas.

3.2.2. Desempeño laboral.

3.2.2.1. Recompensas.

Tabla N° 16 - Los trabajadores reciben algún incentivo o recompensa por el esfuerzo y labor que cumple

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido Nunca	58	62,4	62,4	62,4
Muy pocas veces	22	23,7	23,7	86,0
Algunas veces	8	8,6	8,6	94,6
Casi siempre	2	2,2	2,2	96,8
Siempre	3	3,2	3,2	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 16, podemos apreciar que el 62,4 % responden que

nunca reciben algún incentivo o recompensa por el esfuerzo y labor que cumplen, seguido del 23,7% que manifiestan muy pocas veces, seguido del 8,6% que señalan algunas veces, seguido del 3,2% que expresan que siempre y el 2,2% que manifiestan que casi siempre reciben algún incentivo. Se puede deducir según el porcentaje mayor, que los trabajadores no reciben nunca algún incentivo o recompensa por el esfuerzo y labor que cumplen en la UGEL Huanta.

Tabla N° 17 - Se les otorga a los trabajadores un aumento adicional a parte de su salario en función a su buen desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido	Nunca	77	82,8	82,8	82,8
	Muy pocas veces	6	6,5	6,5	89,2
	Algunas veces	4	4,3	4,3	93,5
	Casi siempre	2	2,2	2,2	95,7
	Siempre	4	4,3	4,3	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apresiasi: Según la Tabla 17, el 82,8% de los trabajadores responden que nunca se le otorga un aumento adicional a parte de su salario en función a su buen desempeño laboral, seguido del 6,5% que manifiestan que muy pocas veces se les otorga. En un mismo porcentaje de 4,3% coinciden una parte de los trabajadores que algunas veces y la otra parte que siempre se les otorga un aumento. En conclusión, dado un porcentaje mayor de 82,8% se deduce que los trabajadores nunca reciben ni un incentivo por su buen desempeño en la UGEL Huanta.

Tabla N° 18 - Los servicios sociales (vacaciones truncas, bonos, etc.) que reciben los trabajadores al laborar en su institución cumplen todas sus expectativas

		Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido	Nunca	36	38,7	38,7	38,7
	Muy pocas veces	34	36,6	36,6	75,3
	Algunas veces	15	16,1	16,1	91,4
	Casi siempre	6	6,5	6,5	97,8
	Siempre	2	2,2	2,2	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apresiasi: En la Tabla 18, podemos observar que el 38,7% de trabajadores

coinciden que los servicios sociales que reciben en la UGEL Huanta no cumplen sus expectativas, seguido del 36,6% que manifiestan que muy poco cumplen sus expectativas, seguido del 16,1% de trabajadores quienes responden que de alguna manera cumplen con sus expectativas, seguido del 6,5% que manifiestan que casi siempre los servicios sociales cumplen sus expectativas y el 2,2% que enfatizan que siempre cumplen con sus expectativas.

Tabla N° 19 - Se percibe equidad en las remuneraciones de los trabajadores ya que van de acuerdo al cargo y función que desempeña

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido Nunca	36	38,7	38,7	38,7
Muy pocas veces	28	30,1	30,1	68,8
Algunas veces	16	17,2	17,2	86,0
Casi siempre	10	10,8	10,8	96,8
Siempre	3	3,2	3,2	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 19, se puede observar que frente al ítem ¿En la institución que labora se percibe equidad en las remuneraciones ya que van de acuerdo al cargo y función que desempeña?, los trabajadores respondieron de la siguiente manera: el 38,7% manifiestan que nunca, seguido del 30,1% muy pocas veces, seguido del 17,2% algunas veces, 10,8% casi siempre y el 3,2% que siempre. En conclusión, según el mayor porcentaje de trabajadores coinciden que en la UGEL Huanta las remuneraciones no van de acuerdo al cargo y función que desempeñan.

3.2.2.2. Satisfacción.

Tabla N° 20 - Los trabajadores se sienten satisfechos al trabajar en su institución

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido Nunca	1	1,1	1,1	1,1
Muy pocas veces	3	3,2	3,2	4,3
Algunas veces	15	16,1	16,1	20,4
Casi siempre	45	48,4	48,4	68,8
Siempre	29	31,2	31,2	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 20, se puede observar que el 48,4% de los encuestados

respondieron que casi siempre se sienten muy satisfechos al trabajar en su institución, seguido del 31,2% que indican que siempre se sienten satisfechos, el 16,1% señalan que algunas veces se sienten muy satisfechos. Por otro lado, el 3,2% indican que muy pocas veces se sienten satisfechos y sólo el 1,1% nunca se sienten satisfechos. Por ello, se percibe que casi la mitad de los trabajadores se sienten muy satisfechos al trabajar en la UGEL Huanta.

Tabla N° 21 - Las condiciones ambientales del área donde laboran los trabajadores (ambiente adecuado, iluminación, ruido, etc.) son apropiadas para su desempeño laboral

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido Nunca	13	14,0	14,0	14,0
Muy pocas veces	28	30,1	30,1	44,1
Algunas veces	21	22,6	22,6	66,7
Casi siempre	29	31,2	31,2	97,8
Siempre	2	2,2	2,2	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 21, se puede observar que el 31,2% de los encuestados respondieron que casi siempre las condiciones ambientales del área donde laboran son apropiadas para su desempeño laboral, seguido del 30,1% que indican que muy pocas veces, el 22,6% señalan que sólo algunas veces consideran que es apropiado. Por otro lado, el 14,0% indican que no consideran que sea apropiada y sólo el 2,2% del total de trabajadores manifiestan que sí las condiciones ambientales son apropiadas para su desempeño laboral. Por ello, se deduce que de alguna manera las condiciones ambientales del área donde laboran cada trabajador son apropiadas para su desempeño laboral.

Tabla N° 22 - Los trabajadores cuentan con las herramientas necesarias para cumplir sus labores

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido Nunca	6	6,5	6,5	6,5
Muy pocas veces	29	31,2	31,2	37,6
Algunas veces	29	31,2	31,2	68,8
Casi siempre	21	22,6	22,6	91,4
Siempre	8	8,6	8,6	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 22, se puede observar que el 31,2% de los encuestados

respondieron que muy poco cuentan con las herramientas necesarias para cumplir sus labores, de igual modo el 31,2% indican de alguna manera, seguido del 22,6% quienes señalan que casi siempre se cuenta con las herramientas necesarias, el 8,6% manifiestan que siempre y el 6,5% mencionan que no se cuenta con las herramientas necesarias. En conclusión, según el mayor porcentaje del resultado obtenido, los trabajadores señalan que las herramientas necesarias para cumplir sus labores son muy pocas.

Tabla N° 23 - Las funciones que realizan los trabajadores contribuyen al cumplimiento de compromisos de la institución donde laboran

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido Muy pocas veces	3	3,2	3,2	3,2
Algunas veces	21	22,6	22,6	25,8
Casi siempre	37	39,8	39,8	65,6
Siempre	32	34,4	34,4	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 23, se puede apreciar que el 39,8% de los encuestados respondieron que casi siempre las funciones que realizan contribuyen al cumplimiento de compromisos de la UGEL Huanta, seguido del 34,4% que indican que siempre, seguido del 22,6% quienes señalan que algunas veces y el 3,2% manifiestan que muy pocas veces. En conclusión, el porcentaje mayor de trabajadores indica que casi siempre las funciones que realizan contribuyen al cumplimiento de compromisos de la UGEL Huanta.

Tabla N° 24 - Los trabajadores sienten que las labores que realizan son complejas.

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido Nunca	14	15,1	15,1	15,1
Muy pocas veces	25	26,9	26,9	41,9
Algunas veces	30	32,3	32,3	74,2
Casi siempre	15	16,1	16,1	90,3
Siempre	9	9,7	9,7	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 24, se puede observar que el 32,3% de los encuestados respondieron que sienten que algunas veces las labores que realizan son complejas, mientras que el 26,9% indican que muy poco consideran que sean complejas, seguido del 16,1% que señalan

casi siempre, seguido del 15,1% quienes manifiestan que nunca y el 9,7% quienes concuerdan que siempre sienten que son complejas. En conclusión, el porcentaje mayor de trabajadores sienten que algunas veces las labores que realizan en la UGEL Huanta son complejas.

3.2.2.3. Relaciones laborales.

Tabla N° 25 - Las funciones son delimitadas para cada trabajador

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido Nunca	5	5,4	5,4	5,4
Muy pocas veces	17	18,3	18,3	23,7
Algunas veces	19	20,4	20,4	44,1
Casi siempre	37	39,8	39,8	83,9
Siempre	15	16,1	16,1	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 25, podemos apreciar que el 39,8% responden que casi siempre las funciones son delimitadas para cada trabajador, seguido del 20,4% que manifiestan algunas veces, seguido del 18,3% que señalan muy pocas veces, seguido del 16,1% que expresan que siempre y el 5,4% que manifiestan que nunca. En conclusión, el porcentaje mayor indica que los trabajadores consideran que casi las funciones son delimitadas para cada trabajador.

Tabla N° 26 - Existe integración entre los trabajadores de un área con los de otra área.

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido Nunca	4	4,3	4,3	4,3
Muy pocas veces	25	26,9	26,9	31,2
Algunas veces	35	37,6	37,6	68,8
Casi siempre	25	26,9	26,9	95,7
Siempre	4	4,3	4,3	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 26, podemos apreciar que el 62,4 % responden que nunca reciben algún incentivo o recompensa por el esfuerzo y labor que cumplen, seguido del 23,7% que manifiestan muy pocas veces, seguido del 8,6% que señalan algunas veces, seguido del 3,2% que expresan que siempre y el 2,2% que manifiestan que casi siempre reciben algún incentivo. Se puede deducir según el porcentaje mayor, que los trabajadores

no reciben nunca algún incentivo o recompensa por el esfuerzo y labor que cumplen en la UGEL Huanta.

Tabla N° 27 - Las opiniones de los trabajadores son tomadas en cuenta por sus superiores y compañeros de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido	Nunca	19	20,4	20,4	20,4
	Muy pocas veces	18	19,4	19,4	39,8
	Algunas veces	38	40,9	40,9	80,6
	Casi siempre	12	12,9	12,9	93,5
	Siempre	6	6,5	6,5	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 27, podemos apreciar que el 40,9% responden que algunas veces las opiniones que refieren son tomadas en cuenta por sus superiores y compañeros de trabajo, seguido del 20,4% que manifiestan que nunca, seguido del 19,4% que muy pocas veces, seguido del 12,9% que expresan que casi siempre y el 6,5% que manifiestan que siempre. Se puede deducir según el porcentaje mayor, que las opiniones emitidas por los trabajadores sólo algunas veces son tomadas en cuenta por sus superiores y compañeros de trabajo.

Tabla N° 28 - Existe una buena relación entre el Director y Jefes de Línea con los trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido	Nunca	2	2,2	2,2	2,2
	Muy pocas veces	11	11,8	11,8	14,0
	Algunas veces	25	26,9	26,9	40,9
	Casi siempre	39	41,9	41,9	82,8
	Siempre	16	17,2	17,2	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 28, podemos apreciar que el 41,9% responden que casi siempre existe una buena relación entre el Director y Jefes de Línea con los trabajadores, seguido del 26,9% que manifiestan algunas veces, seguido del 17,2% que señalan siempre, seguido del 11,8% que expresan que muy pocas veces y el 2,2% que manifiestan que nunca. Por lo tanto, se deduce que en la UGEL Huanta la relación del Personal Directivo con los trabajadores es casi siempre buena.

3.2.2.4. Eficiencia

Tabla N° 29 - Los trabajadores usan el tiempo necesario y asignado para hacer su trabajo de la manera más óptima y adecuada

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido Algunas veces	11	11,8	11,8	11,8
Casi siempre	43	46,2	46,2	58,1
Siempre	39	41,9	41,9	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 29, podemos apreciar que, frente al ítem formulado, el 46,2% responden que casi siempre, seguido del 41,9% que manifiestan siempre, seguido del 11,8% que señalan algunas veces. En conclusión, el mayor porcentaje de trabajadores coinciden que usan el tiempo necesario y asignado para hacer su trabajo de la manera más óptima y adecuada.

Tabla N° 30 - Los trabajadores resuelven los problemas que se le presentan en el trabajo de manera inmediata, sin afectar el servicio que brinda al usuario

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido Muy pocas veces	2	2,2	2,2	2,2
Algunas veces	11	11,8	11,8	14,0
Casi siempre	46	49,5	49,5	63,4
Siempre	34	36,6	36,6	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 30, frente al ítem planteado, podemos apreciar que el 49,5% de los trabajadores responden que casi siempre, seguido del 36,6% que manifiestan siempre, seguido del 11,8% que señalan algunas veces, y el 2,2% que expresan que muy pocas veces. Se puede deducir según el porcentaje mayor, que los trabajadores resuelven los problemas que se le presentan en el trabajo de manera inmediata, sin afectar el servicio que brindan al usuario.

Tabla N° 31 - Los trabajadores cumplen con realizar los trámites en el tiempo oportuno lo cual conlleva a brindar una atención de calidad al usuario

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido Nunca	4	4,3	4,3	4,3
Muy pocas veces	15	16,1	16,1	20,4

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Algunas veces	22	23,7	23,7	44,1
Casi siempre	41	44,1	44,1	88,2
Siempre	11	11,8	11,8	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 31, con respecto al ítem propuesto, podemos apreciar que el 44,1% responden que casi siempre, seguido del 23,7% que señalan algunas veces, seguido del 16,1% que expresan que muy pocas veces, seguido del 11,8% que manifiestan que siempre y el 4,3% que concuerdan que nunca. En conclusión, según el porcentaje mayor, los trabajadores consideran que en la UGEL Se cumple con realizar los trámites en el tiempo oportuno lo cual conlleva a brindar una atención de calidad al usuario.

Tabla N° 32 - Los trabajadores hacen uso correcto de los recursos tecnológicos y materiales en su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido Nunca	1	1,1	1,1	1,1
Muy pocas veces	5	5,4	5,4	6,5
Algunas veces	21	22,6	22,6	29,0
Casi siempre	34	36,6	36,6	65,6
Siempre	32	34,4	34,4	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 32, podemos apreciar que el 62,4 % responden que nunca reciben algún incentivo o recompensa por el esfuerzo y labor que cumplen, seguido del 23,7% que manifiestan muy pocas veces, seguido del 8,6% que señalan algunas veces, seguido del 3,2% que expresan que siempre y el 2,2% que manifiestan que casi siempre reciben algún incentivo. Se puede deducir según el porcentaje mayor, que los trabajadores no reciben nunca algún incentivo o recompensa por el esfuerzo y labor que cumplen en la UGEL Huanta.

Tabla N° 33 - El nivel de conocimiento técnico que poseen los trabajadores les permite desenvolverse en su puesto de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido Muy pocas veces	5	5,4	5,4	5,4
Algunas veces	7	7,5	7,5	12,9
Casi siempre	42	45,2	45,2	58,1

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Siempre	39	41,9	41,9	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 33, frente al ítem propuesto, podemos apreciar que el 45,2% responden que casi siempre, seguido del 41,9% que manifiestan que siempre, seguido del 7,5% que señalan algunas veces y el 5,4% que manifiestan que muy pocas veces. Se puede deducir por los porcentajes obtenidos que el nivel de conocimiento técnico que poseen los trabajadores de la UGEL Huanta les permite desenvolverse en su puesto de trabajo.

3.2.2.5. Eficacia.

Tabla N° 34 - Los trabajadores cumplen con las metas de la institución en los plazos establecidos

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido Algunas veces	9	9,7	9,7	9,7
Casi siempre	47	50,5	50,5	60,2
Siempre	37	39,8	39,8	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 34, podemos apreciar que el 50,5 % responden que casi siempre, seguido del 39,8% que manifiestan siempre y el 9,7% que manifiestan algunas veces. Del resultado obtenido, se puede inferir que alrededor de la mitad de trabajadores cumplen con las metas de la UGEL Huanta en los plazos establecidos.

Tabla N° 35 - Los trabajadores cumplen con otras tareas asignadas fuera de sus funciones

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido Nunca	8	8,6	8,6	8,6
Muy pocas veces	9	9,7	9,7	18,3
Algunas veces	8	8,6	8,6	26,9
Casi siempre	29	31,2	31,2	58,1
Siempre	39	41,9	41,9	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 35, podemos apreciar que el 41,9% responden que

siempre cumplen con otras tareas asignadas fuera de sus funciones, seguido del 31,2% que manifiestan casi siempre, seguido del 9,7% que señalan muy pocas veces, seguido del 8,6% que expresan algunas veces y en un porcentaje igual del 8,6% de trabajadores del total señalan que nunca. En conclusión, el mayor porcentaje de trabajadores cumplen con otras tareas asignadas fuera de sus funciones en la UGEL Huanta.

Tabla N° 36 - Los trabajadores conocen todas las funciones que tiene que desempeñar establecidas en los documentos de gestión

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido Muy pocas veces	3	3,2	3,2	3,2
Algunas veces	7	7,5	7,5	10,8
Casi siempre	35	37,6	37,6	48,4
Siempre	48	51,6	51,6	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 36, podemos apreciar que el 62,4 % responden que nunca reciben algún incentivo o recompensa por el esfuerzo y labor que cumplen, seguido del 23,7% que manifiestan muy pocas veces, seguido del 8,6% que señalan algunas veces, seguido del 3,2% que expresan que siempre y el 2,2% que manifiestan que casi siempre reciben algún incentivo. Se puede deducir según el porcentaje mayor, que los trabajadores no reciben nunca algún incentivo o recompensa por el esfuerzo y labor que cumplen en la UGEL Huanta.

Tabla N° 37 - Los trabajadores consideran que el servicio que brindan es de calidad

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido Algunas veces	5	5,4	5,4	5,4
Casi siempre	32	34,4	34,4	39,8
Siempre	56	60,2	60,2	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 37, podemos apreciar que el 60,2% responden que consideran que siempre brindan un servicio de calidad, seguido del 34,4% que manifiestan que casi siempre y sólo el 5,4% del total de trabajadores consideran que sólo algunas veces. Se puede deducir según el porcentaje mayor, que los trabajadores de la UGEL Huanta siempre se esmeran en brindar un servicio de calidad.

Tabla N° 38 - Los trabajadores logran realizar las actividades que se les ha asignado diariamente

		Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Válido	Algunas veces	3	3,2	3,2	3,2
	Casi siempre	42	45,2	45,2	48,4
	Siempre	48	51,6	51,6	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Apreciación: En la Tabla 38, podemos apreciar que el 51,6% responden que siempre logran realizar las actividades que se les ha asignado diariamente, seguid del 45,2% que manifiestan casi siempre y sólo el 3,2% expresan que sólo algunas veces logran realizarlas.

En conclusión, según el mayor porcentaje de personas logran siempre realizar cada una de las actividades que se les ha asignado diariamente en la UGEL Huanta.

3.3. Resultados de las correlaciones de las variables e indicadores.

Tabla N° 39 - Correlaciones entre los indicadores motivación y recompensas

Correlaciones				
			Escucha palabras que motivan su labor aun cuando está cansada(o)	Recibe algún incentivo o recompensa por el esfuerzo y labor que cumple
Rho de Spearman	Escucha palabras que motivan su labor aun cuando está cansada(o)	Coefficiente de correlación	1,000	,401**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	93	93
	Recibe algún incentivo o recompensa por el esfuerzo y labor que cumple	Coefficiente de correlación	,401**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	93	93

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

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Prueba de hipótesis:

Ho: No existe correlación entre las dos preguntas.

Hi: Existe correlación significativa entre las dos preguntas.

Como el valor de P (Sig. Bilateral es menor a 0,05) se rechaza la Ho y se acepta la Hi

Interpretación: En la Tabla 39, la evidencia estadística de correlación es de 0.401, donde demuestra que existe una correlación positiva significativa débil entre los dos indicadores. La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05.

Tabla N° 40 - Correlaciones entre los indicadores motivación y relaciones laborales

Correlaciones				
			Escucha palabras que motivan su labor aun cuando está cansada(o)	Sus opiniones son tomadas en cuenta por sus superiores y compañeros de trabajo
Rho de Spearman	Escucha palabras que motivan su labor aun cuando está cansada(o)	Coefficiente de correlación	1,000	,540**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	93	93
	Sus opiniones son tomadas en cuenta por sus superiores y compañeros de trabajo	Coefficiente de correlación	,540**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	93	93

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

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Prueba de hipótesis:

Ho: No existe correlación entre las dos preguntas

Hi: Existe correlación significativa entre las dos preguntas

Como el valor de P (Sig. Bilateral es menor a 0,05) se rechaza la Ho y se acepta la Hi

Interpretación: En la Tabla 40, la evidencia estadística de correlación es de 0.540, donde demuestra que existe una correlación positiva significativa moderada entre

los dos indicadores. La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor < 0.05.

Tabla N° 41 - Correlaciones entre los indicadores: motivación y eficiencia

Correlaciones				
			Escucha palabras que motivan su labor aun cuando está cansada(o)	Se cumple con realizar los trámites en el tiempo oportuno lo cual conlleva a brindar una atención de calidad al usuario
Rho de Spearman	Escucha palabras que motivan su labor aun cuando está cansada(o)	Coefficiente de correlación	1,000	,174*
		Sig. (bilateral)	.	,096
		N	93	93
	Se cumple con realizar los trámites en el tiempo oportuno lo cual conlleva a brindar una atención de calidad al usuario	Coefficiente de correlación	,174	1,000
		Sig. (bilateral)	,096	.
		N	93	93

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Prueba de hipótesis:

Ho: No existe correlación entre las dos preguntas

Hi: Existe correlación significativa entre las dos preguntas

Como el valor de P (Sig. Bilateral es mayor a 0,05) se acepta la Ho

Interpretación: En la Tabla 41, la evidencia estadística de correlación es de 0.174, donde demuestra que no existe una correlación positiva significativa entre los dos indicadores. La significatividad, es baja porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un mayor a 0.01. Entonces existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor > 0.05.

Tabla N° 42 - Correlaciones entre los indicadores: comunicación y recompensa

Correlaciones			
		Existen problemas de comunicación en su centro de labores	Recibe algún incentivo o recompensa por el esfuerzo y labor que cumple
Existen problemas de comunicación en su centro de labores	Coefficiente de Correlación	1	-,232*
	Sig. (bilateral)		,026
	N	93	93
Recibe algún incentivo o recompensa por el esfuerzo y labor que cumple	Coefficiente de Correlación	-,232*	1
	Sig. (bilateral)	,026	
	N	93	93

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Prueba de hipótesis:

Ho: No existe correlación entre las dos preguntas

Hi: Existe correlación significativa entre las dos preguntas

Como el valor de P (Sig. Bilateral es menor a 0,05) se rechaza la Ho y se acepta la Hi

Interpretación: En la Tabla 42, la evidencia estadística de correlación es de -0.232, donde demuestra que existe una correlación positiva significativa muy débil entre los dos indicadores. La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor < 0.05.

Tabla N° 43 - Correlaciones entre los indicadores: comunicación y relaciones laborales.

Correlaciones		
	Existen problemas de comunicación en su centro de labores	Sus opiniones son tomadas en cuenta por sus superiores y compañeros de trabajo

Rho de Spearman	Existen problemas de comunicación en su centro de labores	Coefficiente de correlación	1,000	-,309**
		Sig. (bilateral)	.	,003
		N	93	93
	Sus opiniones son tomadas en cuenta por sus superiores y compañeros de trabajo	Coefficiente de correlación	-,309**	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	.
		N	93	93

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

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Prueba de hipótesis:

Ho: No existe correlación entre las dos preguntas

Hi: Existe correlación significativa entre las dos preguntas

Como el valor de P (Sig. Bilateral es menor a 0,05) se rechaza la Ho y se acepta la Hi

Interpretación: En la Tabla 43, la evidencia estadística de correlación es de – 0.309, donde demuestra que existe una correlación positiva significativa muy débil entre los dos indicadores. La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor < 0.05.

Tabla N° 44 - Correlaciones entre los indicadores: comunicación y eficiencia.

Correlaciones				
			Existen problemas de comunicación en su centro de labores	Se cumple con realizar los trámites en el tiempo oportuno lo cual conlleva a brindar una atención de calidad al usuario
Rho de Spearman	Existen problemas de comunicación en su centro de labores	Coefficiente de correlación	1,000	-,008
		Sig. (bilateral)	.	,938
		N	93	93
	Se cumple con realizar los trámites en el tiempo oportuno lo cual conlleva a	Coefficiente de correlación	-,008	1,000
		Sig. (bilateral)	,938	.

Correlaciones				
	brindar una atención de calidad al usuario	N	93	93

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Prueba de hipótesis:

Ho: No existe correlación entre las dos preguntas

Hi: Existe correlación significativa entre las dos preguntas

Como el valor de P (Sig. Bilateral es mayor a 0,05) se acepta la Ho

Interpretación: En la Tabla 44, la evidencia estadística de correlación es de -0.008, donde demuestra que no existe una correlación positiva significativa entre los dos indicadores. La significatividad, es baja porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un mayor a 0.01. Entonces existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor > 0.05.

Tabla N° 45 - Correlaciones entre los indicadores: trabajo en equipo y recompensas

Correlaciones				
			El Director y Jefes de Línea estimulan el trabajo en equipo	Recibe algún incentivo o recompensa por el esfuerzo y labor que cumple
Rho de Spearman	El Director y Jefes de Línea estimulan el trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	1,000	,354**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	93	93
	Recibe algún incentivo o recompensa por el esfuerzo y labor que cumple	Coefficiente de correlación	,354**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	93	93

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

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Prueba de hipótesis.

Ho: No existe correlación entre las dos preguntas

Hi: Existe correlación significativa entre las dos preguntas

Como el valor de P (Sig. Bilateral es menor a 0,05) se rechaza la Ho y se acepta la Hi

Interpretación: En la Tabla 45, la evidencia estadística de correlación es de 0.354, donde demuestra que existe una correlación positiva significativa débil entre los dos indicadores. La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor < 0.05.

Tabla N° 46 - Correlaciones entre los indicadores: trabajo en equipo y relaciones laborales

Correlaciones				
			El Director y Jefes de Línea estimulan el trabajo en equipo	Sus opiniones son tomadas en cuenta por sus superiores y compañeros de trabajo
Rho de Spearman	El Director y Jefes de Línea estimulan el trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	1,000	,359**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	93	93
	Sus opiniones son tomadas en cuenta por sus superiores y compañeros de trabajo	Coefficiente de correlación	,359**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	93	93

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

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Prueba de hipótesis:

Ho: No existe correlación entre las dos preguntas

Hi: Existe correlación significativa entre las dos preguntas

Como el valor de P (Sig. Bilateral es menor a 0,05) se rechaza la Ho y se acepta la Hi

Interpretación: En la Tabla 46, la evidencia estadística de correlación es de 0.359, donde demuestra que existe una correlación positiva significativa débil entre los dos indicadores. La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor < 0.05.

Tabla N° 47 - Correlaciones entre los indicadores: trabajo en equipo y eficiencia

Correlaciones				
			El Director y Jefes de Línea estimulan el trabajo en equipo	Se cumple con realizar los trámites en el tiempo oportuno lo cual conlleva a brindar una atención de calidad al usuario
Rho de Spearman	El Director y Jefes de Línea estimulan el trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	1,000	,113
		Sig. (bilateral)	.	,281
		N	93	93
	Se cumple con realizar los trámites en el tiempo oportuno lo cual conlleva a brindar una atención de calidad al usuario	Coefficiente de correlación	,113	1,000
		Sig. (bilateral)	,281	.
		N	93	93

Fuente: Elaboración de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta en diciembre (2017) - enero (2018)

Prueba de hipótesis:

Ho: No existe correlación entre las dos preguntas

Hi: Existe correlación significativa entre las dos preguntas

Como el valor de P (Sig. Bilateral es mayor a 0,05) se acepta la Ho

Interpretación: En la Tabla 47, la evidencia estadística de correlación es de 0.281, donde demuestra que no existe una correlación positiva significativa débil entre los dos indicadores. La significatividad, es baja porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un mayor a 0.01. Entonces existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor > 0.05.

DISCUSIÓN

La presente investigación hace referencia al clima organizacional y el desempeño laboral que existe en la UGEL Huanta, 2017.

Se debe precisar que el concepto de clima organizacional está vinculada a la motivación personal, comunicación, trabajo en equipo y otros referentes al comportamiento. Sin embargo, existen diversas propuestas de clima organizacional, pero posiblemente la más clara y concisa sea de Idalberto Chiavenato, quien señala que el clima organizacional es el estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural.

En el presente trabajo, la comprensión y manejo de los indicadores se expresan en los indicadores motivación personal, comunicación y trabajo en equipo, considerando que el desempeño laboral es de suma importancia, porque tiene una relación con el clima organizacional de la UGEL Huanta. Asimismo, el desempeño laboral tiene como indicadores: Recompensas, satisfacción, relaciones laborales, eficiencia y eficacia que están vinculadas directamente al desempeño del trabajador.

En la Tabla 39, conforme a la relación que existe entre motivación y recompensas según los datos recolectados es débil. Este resultado señala que la relación es muy débil debido a que la motivación es influyente en el desempeño humano. Esto lo demuestra Chiavenato (2004) cuando se refiere a la Teoría de Motivación de Maslow, quien afirma que la motivación va en función a la satisfacción de las necesidades en forma jerarquizada (fisiológicas, seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización).

Con respecto a lo anterior, el representante del Sindicato Único de Trabajadores de Huanta (2017) señala lo siguiente:

La motivación es un factor sumamente importante, en la UGEL Huanta, a pesar de que no recibimos ningún estímulo por el trabajo extra que realizamos tenemos que seguir adelante, brindar un buen servicio a los usuarios y cumplir compromisos que cuando se cumplen a tiempo nos motiva a dar cada día lo mejor de nosotros.

Por su parte, el Jefe de Personal (2017) expresa:

Cada trabajador conoce sus funciones, hay veces que la apatía les invade y se contagian, pero hay metas que tenemos que cumplir y en el presente año estamos cumpliendo los plazos. Actualmente, no se le da ningún aumento salarial porque no es permitido, pero si con los bonos que se gana por cumplir compromisos se les implementa el área y en muchos casos se contrata más personal para que no se recarguen de trabajo.

Por otro lado, el Jefe del Área de Gestión Pedagógica (2017) manifiesta:

En el área de AGP, si damos un estímulo a los trabajadores que hacen un trabajo fuera de sus horas, o por su labor destacada, en actividades importantes se les hace un reconocimiento con una resolución de felicitación o un obsequio. También cada semana, los viernes tenemos una charla de motivación.

Se puede concluir por las afirmaciones dadas por los entrevistados, que en la UGEL Huanta hay mayor interés en el cumplimiento de las metas que en la atención al trabajador, los Jefes de Área muy poco se preocupan por reconocer el trabajo de su Personal a cargo a través de algún estímulo, siendo de alguna manera influyente en el desempeño laboral.

En la Tabla 40, podemos observar que existe relación moderada entre motivación y relaciones laborales. Por tanto, se contrasta con lo expuesto por Víctor Vroom (1979), refiriéndose a la teoría de las expectativas, quien expresa que la persona necesita ser parte de un grupo, y sentir la estima y aprecio de las personas. Ello crea un ambiente agradable que influye en la persona y demás factores de motivación. Por tanto, si se genera una buena relación entre trabajadores, se reflejará en el comportamiento de cada uno de ellos.

El Director de la UGEL Huanta (2010) refiere lo siguiente:

En la UGEL siempre se incide en que los trabajadores se sientan comprometidos con su trabajo, muchas veces vienen con problemas en casa o problemas personales y eso afecta en la oficina donde desarrollan sus actividades, por eso cada lunes nos reunimos con cada Jefe de Área y se les invoca a que se reúnan con su personal y también conversen personalmente con cada uno afín de conocer más al trabajador y que se sientan cómodos en su trabajo.

El Jefe de Administración (2017) al respecto comenta:

Los trabajadores en esta institución (La UGEL Huanta) son muy individualistas, noto que en su mayoría sólo se relacionan con los de su entorno, no conocen a los del costado y eso es perjudicial porque somos un equipo y debemos conocer a todo el Personal desde el Director hasta el personal de limpieza.

Por su parte, el Jefe de Gestión Institucional (2017) indica:

En mi área siempre estamos comunicándonos y si algún trabajador tiene un mal día o no hace bien un trabajo se le conversa y da palabras de aliento, a veces nos pasa que venimos renegando y renegamos con todo el mundo, pero todos los días nos relacionamos con profesores y los que vienen a hacer trámites y tenemos que dar una buena atención.

Por otro lado, el Jefe de Gestión Pedagógica (2017) se pronuncia:

Se han presentado problemas entre colegas por diversos motivos, entre ellos: el pago tardío a los profesores, el descuento por la huelga y siempre sacamos el lado malo, por ello se ha ocasionado diferencias entre las áreas echándose la culpa los unos y los otros, o culpando todo al Director tildándolo de incapaz, pero considero que depende del jefe de cada área que las relaciones entre compañeros se vean afectada.

Los entrevistados coinciden en que hay una debilidad en el trabajo en equipo, al mencionar que la mayoría de áreas sólo se relacionan de manera independiente sin integrarse las únicas con las otras para el cumplimiento de metas trazadas. Con respecto a las relaciones interpersonales manifiestan que si hay empatía entre un jefe y su personal a cargo.

Existe una relación muy débil entre la comunicación y recompensa, según la Tabla 42. Por tanto, confirmamos lo expuesto por Miles (1975), quien menciona muchas veces la remuneración causa que el personal se desmotive totalmente, repercutiendo en su desempeño laboral y generando problemas de comunicación y trabajo en equipo de los trabajadores. Ello se evidencia en la falta de coordinación y comunicación entre las diversas áreas.

El Representante del Sindicato de Trabajadores (2017) recalca lo siguiente:

He percibido que el problema que se ha presentado este año y está afectando en el clima laboral es la limitada comunicación de los trabajadores nombrados con el Director. Nosotros no recibimos ninguna recompensa o aumento de nuestro salario y deberían tomar en cuenta porque trabajamos a veces horas de más.

Asimismo, el Jefe de Personal (2017) manifiesta:

Los trabajadores siempre se comparan con los demás, de todo reclaman, pero principalmente el tema es la remuneración, en el sector público los puestos de trabajo son convocados bajo un TDR, para ello se les pide un perfil, el sueldo ya es fijo, lamentablemente por el trabajo adicional que cumplen no se les puede dar un incentivo, pero sí reciben algunos estímulos como son la canasta mensual, la canasta navideña y otros.

La comunicación es un elemento fundamental para que una institución marche bien a nivel interno como externo; sin embargo, los entrevistados mencionan que se debe mejorar la comunicación entre el Director, Jefes de Área con los trabajadores, principalmente con los nombrados, asimismo el Representante del Sindicato de Trabajadores expresa que la recompensa por el buen desempeño laboral debería tomarse en cuenta.

Con respecto a la Tabla 43, existe una relación muy débil entre comunicación y relaciones laborales, frente a ello Robbins (2013) refiere que los trabajadores se involucran en su trabajo con compromiso para superar obstáculos, con unas relaciones interpersonales favorables y confiando en la mejora de los métodos de trabajo. Ante ello si los trabajadores consideran no tener buena comunicación y buenas relaciones con sus compañeros esto afecta el clima laboral.

El Relacionista Público (2017) expresa:

Las relaciones interpersonales entre miembros de una misma área sí considero que es favorable, pero nos falta trabajar más en la comunicación entre oficinas. Muchas veces cuando quiere darse alguna información no coordinan conmigo, por ejemplo, sino van directamente a la radio o hacen su propia difusión, falta coordinación para desarrollar muchas actividades de la institución.

Al respecto, el Jefe del Área de Gestión Institucional (2017) enfatiza:

Yo creo que nos falta mejorar las relaciones interpersonales entre los jefes de línea y los trabajadores, mayormente con los nombrados, lamentablemente no hay espacios de discusión para conversar con todos sobre asuntos importantes, la mayoría de veces sólo nos reunimos entre jefes y tomamos decisiones sin tomar en cuenta a los trabajadores y eso de alguna manera está mal.

Los entrevistados coinciden que relaciones interpersonales se dan de manera efectiva, sin embargo, falta mejorar la comunicación entre trabajadores de distintas áreas.

Existe una relación débil entre trabajo en equipo y recompensas, según la Tabla

45. El trabajo en equipo para García (2012) es lo fundamental para el logro de metas, según indica el trabajador busca el reconocimiento dentro de la organización y la búsqueda de satisfacer sus necesidades, la motivación del trabajador le impulsará a asumir responsabilidades y a desarrollar su conducta laboral a la consecución de metas de la organización con altos nivel de eficacia. Como podemos ver la relación débil se da porque el individualismo genera rechazo al trabajo común.

Al respecto el Relacionista Público (2017) expresa:

Para el cumplimiento de metas es sumamente importante que todos trabajemos en equipo, en la UGEL a nivel de áreas cada una de ellas se organizan y si se han cumplido a tiempo los compromisos de desempeño que se trazan de acuerdo al CGER cada UGEL, pero se ve poco que un área apoye a la otra, lo que nos falta es trabajar a nivel de equipo institucional.

Asimismo, señala con respecto a las recompensas que sólo en algunas fechas festivas se otorga resoluciones de felicitación a trabajadores que han destacado en su labor diaria ya sea por el cumplimiento de metas o por otra razón; anteriormente se les otorgaba por identificación con la institución como un símbolo de reconocimiento y se sentían motivados, pero ahora se ha dejado de lado.

El entrevistado enfatiza que es necesario trabajar de manera integrada para que no sólo se cumplan los compromisos de desempeño de manera individual sino como equipo a nivel institucional. Asimismo, con respecto a las recompensas refiere que pocas veces se otorga algún estímulo, una resolución de felicitación en fechas festivas.

En la Tabla 46, existe una relación débil entre el trabajo en equipo y relaciones laborales. Por tanto, aseveramos con Chiavenato (2009), quien enfatiza al decir que el trabajo en equipo ha supuesto un cambio organizativo amplio, pues ha influido en aspectos como la motivación, comunicación y participación de los miembros de una organización, para lo cual se requiere una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

El Jefe de Personal (2017) manifiesta:

Se está coordinando con el responsable de imagen institucional y el administrador para que se lleve capacitaciones sobre clima organizacional y manejo de emociones porque ello afecta en la comunicación y relaciones personales y ahora que hay cierto rompimiento de relaciones es necesario.

Por su parte, el Relacionista Público (2017) comenta:

La oficina de comunicaciones no cuenta con un presupuesto debido a que no existe el puesto creado, sólo el cargo es eventual por ello no cuenta con un plan de comunicaciones, se dan propuestas para realizar charlas motivacionales al Área de Administración para que ellos den el presupuesto, pero pocas veces lo ejecutan, no hay mucho interés y cuando se realiza hay poca concurrencia, pocos salen de sus oficinas porque aseguran tener mucho trabajo.

Se puede apreciar que para mejorar el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la UGEL Huanta, es necesario que se articulen las áreas siendo encabezados por los jefes, asimismo que el relacionista público cuente con un presupuesto para que desarrolle actividades que ayuden a consolidar el trabajo en equipo a nivel institucional y mejorar las relaciones interpersonales.

Finalmente, existe una relación significativa débil entre las variables: clima organizacional y desempeño laboral de la UGEL Huanta. Resultado respaldado por Chiavenato, autor quien menciona que el clima organizacional determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y desempeño laboral. Se debe recalcar, que similares resultados fueron encontrados en tesis de investigación, presentados en los antecedentes del presente trabajo.

En relación a la hipótesis general, no existe una relación directa entre las dos variables; sin embargo, encontramos que sí existe una relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral de la UGEL Huanta, concordando con lo expuesto por Zapana y Cutisaca (2015) quienes consideran que el mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva el desempeño laboral de los trabajadores.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos durante el desarrollo de los capítulos anteriores del presente trabajo de investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

1. Se ha demostrado que existe una correlación positiva entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017. El Personal necesita mayor motivación para que no sólo se desenvuelvan de manera activa en su centro laboral, sino que a la vez puedan ofrecer una atención de calidad a los usuarios.
2. Hay una influencia muy débil de la comunicación en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017. Tomando las afirmaciones de los Directivos, se requiere mejorar la comunicación entre las áreas que conforman la UGEL Huanta.
3. Existe una muy débil influencia del trabajo en equipo en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017. Sin embargo, no fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en actividades institucionales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.
4. Es necesario elaborar un Plan de Mejora que permitirá mejorar el clima organizacional y desempeño de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017.
5. Con respecto a la motivación y relaciones laborales de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017, existe una correlación positiva significativa moderada entre los dos indicadores; es decir, que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.

La relación entre las variables clima organizacional y el desempeño laboral es significativa. Es necesario que los Directivos de la UGEL Huanta tomen importancia y realicen acciones, afín de mantener un clima organizacional que fomente el trabajo en equipo y el compromiso institucional. Para que de esta forma pueda repercutir en el desempeño laboral de los trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, Fidas (1994). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Venezuela: Editorial Episteme.
- Armas Sandoval, José Gabriel (2014). “*Comunicación interna y clima laboral*” (Tesis para obtener el grado académico de licenciado en psicología industrial/organizacional). Quetzaltenango, Guatemala.
- Benavidez, Olga (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá: Editorial McGraw – Hill.
- Bisquerra, Rafael (2004). *Metodología de la investigación*. Madrid: la Muralla.
- Chiavenato, Idalberto (2002). *Gestión del Talento Humano*. Primera Edición. México: Editorial McGraw – Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2004). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª. Edición. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 8ª. Edición. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del Talento Humano*. 3ra. Edición. México: Editorial McGraw – Hill.
- Edel, Rubén., García, Arturo y Casiano, Rocío (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Recuperado de: http://issuu.com/econoboy_conde/docs/climaycomp
- García, V. (2012). *La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables* (Trabajo fin de grado). Universidad de Valladolid, España.
- Gido, Jack., Clements, James P. (2008). *Administración exitosa de Proyectos*. México: ITP. Editorial.
- Hernández, Roberto (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hurtado, Jacqueline (2006). *Metodología de la investigación holística*. 2da Edición. Caracas: Editorial Servicios y Proyecciones para América Latina.
- Lescano Domínguez, Estefany (2017). *Relación del clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la franquicia SIGDELO S.A.*

- "Real Plaza", Trujillo, año 2016, (tesis para obtener el título de licenciada en Ciencias de la Comunicación). Universidad Privada del Norte. Trujillo.
- Likert, Rensis (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Méndez Álvarez, Carlos E. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro Editorial Rosarista.
- Newstrom, John W (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. 13 ed. México: Mc Graw-Hill/ Interamericana editores, S.S. de C.V.
- Quispe Vargas, Edgar (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas 2015* (tesis para obtener el grado de licenciado en administración). Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas.
- Ramírez, Tulio (1997). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Editorial PANAPO.
- Robbins, Stephen P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13 Ed. México: Editorial Pearson Educación de México, S A. de C.V.
- Robbins, Stephen P. (2013). *Comportamiento Organizacional*. 15 Ed. México: Editorial Pearson Educación de México, S A. de C.V.
- Uría Calderón, Diana Elizabeth (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas CIA. LTDA. de la ciudad de Ambato* (Tesis para obtener el título de ingeniería de sistemas). Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- Vroom, Víctor (1979). *Motivación y alta dirección*. México: Editorial Trilla S.A.
- Werther, William y Davis, Keith (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. 5ta Ed. México: Editorial McGraw – Hill.
- Zapana, Gissela y Cutisaca, Denis (2017). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la dirección regional de transportes comunicaciones vivienda y construcción – Puno 2015. Puno* (tesis para obtener el título de licenciado en sociología). Universidad Nacional del Altiplano. Puno.

ANEXOS

Anexo 01: Plan de Mejora.

PROPUESTA

Plan de mejora del clima organizacional para optimizar el desempeño laboral de los Trabajadores de la UGEL Huanta.

1. DATOS INFORMATIVOS

Institución Ejecutora	: UGEL Huanta
Dirección	: Jr. Odilón Vega N° 135
Ciudad	: Huanta
Provincia	: Huanta
Beneficiarios	: Trabajadores de la UGEL Huanta
Tiempo estimado	: 06 meses
Responsable	: Oficina de Imagen Institucional y Administración
Costo	: S/. 6,000 soles

2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La UGEL Huanta tiene antecedentes de haber realizado talleres de motivación dirigidos hacia los trabajadores, pero no tiene antecedente de haber elaborado un Plan de Mejora referido al Clima Organizacional y Desempeño, por lo que es una propuesta nueva que requerirá la aprobación de la alta Dirección y Jefes de Área.

El siguiente Plan es una propuesta que contiene un conjunto de instrucciones, que sirven de guía para ejecutar una serie de actividades encaminadas a mejorar el ambiente laboral de la institución, y, por consiguiente, valga la redundancia, mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

3. JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta se justifica ya que hay la necesidad de que los directivos de la UGEL Huanta presten importancia a los aspectos intrínsecos y dinámicos que tienen repercusión directa en el desempeño laboral de sus trabajadores, y que consideren al Plan de Mejora del clima organizacional como una alternativa científica de gestión que les ayudará a dirigir de mejora manera a su recurso humano.

Hacer alusión a la ejecución del Plan de Mejora del clima organizacional de la institución es importante porque existen condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la institución y sus trabajadores y éste le permitirá convertirse en un ente que logre cumplir sus objetivos contando con el involucramiento de sus trabajadores.

Los beneficios que obtendrá la institución al ejecutar el Plan serán: el mejoramiento de los métodos de comunicación, aprender nuevas técnicas de liderar, mantener a sus trabajadores altamente motivados y por tanto obtener mejores beneficios económicos al retar a sus trabajadores a realizar un mejor trabajo.

Por lo tanto, existirá un impacto organizacional en la institución y un impacto psicológico para los trabajadores.

Durán (2005), en su artículo *“Mejores empresas para trabajar: La importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas”*; menciona cómo el clima organizacional es evaluado para determinar si la empresa es un buen empleador. En dicho artículo Durán indica que las mejores empresas donde trabajar, son también las mejores empresas en donde invertir, en atención a que son casi el doble más rentables que el resto de las compañías, en conclusión, a su observación señala que: "La alegría se contagia y es una buena inversión".

Por lo mencionado anteriormente cabe decir que el Plan de Mejora del clima organizacional es una herramienta indispensable que debería ser implementada en la UGEL Huanta.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan de Mejora del clima organizacional, que permita a los ejecutivos poseer desarrollar actividades que ayuden a crear un ambiente laboral motivador que incida de manera positiva en el desempeño laboral de sus trabajadores.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proponer actividades que ayuden a los trabajadores a sentirse motivados en su institución.
- Dar a conocer la importancia del clima organizacional para el logro de objetivos institucionales.
- Proponer la ejecución de un Plan de Mejora de clima organizacional que abarque el involucramiento de todas las áreas que lo conforman a fin de dar atención a cada una de ellas.

4.3. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

El presente Plan se podrá desarrollar de manera eficiente contando con el apoyo de un especialista que dirigirá la ejecución de la propuesta. Por lo tanto, podemos afirmar que el presente Plan es viable ya que cobra vital importancia y relevancia, al contar con los recursos necesarios, como tiempo, dedicación, facilidad de información y un presupuesto considerable para llevar a cabo su correcta aplicación, el mismo que permitirá conseguir mejores resultados en el desempeño laboral y por ende una mayor eficiencia organizacional.

5. FUNDAMENTACIÓN

Antes de iniciar con la fundamentación del programa de mejoramiento del clima organizacional considero pertinente hacer alusión a las teorías X y Y presentadas por McGregor, ya que para iniciar una propuesta de este tipo es necesario realizar un cambio de mentalidad que incite a la UGEL Huanta a optar por la teoría y dejar atrás ese pensamiento retrógrada representado por la teoría X. McGregor,

Teoría X

Posición Tradicional. Es la concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, por ejemplo:

- El hombre es indolente y perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde al mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales; al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia; el hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización; su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro; y, su dependencia lo hace incapaz de auto controlarse y auto disciplinarse: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

En función de estas concepciones, respecto de la naturaleza humana, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción, y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización.

Teoría Y

Posición Optimista. Es la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana:

- El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo: dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas). El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades, el hombre debe poner la auto dirección y el auto control al servicio de los objetivos que son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesarios para alcanzar los objetivos empresariales.
- El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla.

- La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales está amplia -y no escasamente distribuidas entre las personas.

En función de esa concepción y premisa con respecto a la naturaleza humana, la teoría Y, desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual, administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidad, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos.

Posteriormente a esta añadidura, procedo a mencionar varias definiciones de programas y planes de mejora del clima organizacional.

5.1. Definiciones de programas de mejoramiento de clima organizacional

- Los programas de mejoramiento de clima organizacional constituyen una herramienta que facilita la gestión de recursos humanos en las empresas, basándose en aspectos claves tales como: Liderazgo, reconocimiento de logros, reciprocidad, equidad y pertenencia, con el fin de influir en su capital humano, incitándolo de esta manera a mejorar su desempeño laboral al encontrarse en un ambiente de trabajo motivacional.

Citemos definiciones de algunos autores:

- El programa de mejoramiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información, se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros (Litwin y Stinger).
- El clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales: 1. Distinguen una organización de otras, 2. Son relativamente duraderas en el tiempo y 3. Influyen en la conducta de los individuos dentro la organización, por lo que se hace fundamental mantener un seguimiento y una medición del mismo a fin de corregir errores que influyan en las percepciones de los trabajadores a través de programas o planes de mejoramiento (Florehand y Gilmer, 1964).
- Es una eficaz herramienta que toma en consideración varios aspectos que requieren atención especial para fortalecer el clima organizacional de la empresa (Golcaves, 1997).

- Francis Cornell (1955) define al Clima Organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones que en una Organización hacen las personas de sus trabajos.
- Un programa es un conjunto de indicaciones ordenadas, destinadas a ser utilizadas para realizar una función o una tarea específica para obtener un resultado determinado.

5.2. Antecedentes históricos del estudio del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral

Las primeras alusiones al término de Clima Organizacional se encuentran en los trabajos de Lewin, Lippitt y Write en 1939, cuyas concepciones hacen referencia a ciertos fenómenos como las relaciones entre superiores y subordinados, tipos de liderazgo, escalas motivacionales, entre otros, que influyen de manera directa en el comportamiento de las personas, proveniente de las percepciones que estos tengan.

Existen algunas ciencias como la antropología, la sociología, la psicología social y la economía que desde tiempos remotos investigan el comportamiento del ser humano dentro de distintos grupos sociales y con diferentes funciones, donde el ambiente laboral ha estado presente como un resultado de las relaciones interpersonales.

Con la aparición de la ciencia administrativa a inicios del siglo XX, se abre un nuevo espacio para el estudio del clima organizacional, más profundo desde el punto de vista epistemológico, a la vez, más integral, llevando no solo a propuestas teóricas, sino que ha trascendido el discurso científico y se ha nutrido de la acción, potenciando la relación con otras ciencias como las señaladas con anterioridad.

El concepto de clima aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la escuela de administración de las relaciones humanas, a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo, se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional. Mayo (1972), se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, llegando a la conclusión que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización.

6. PASOS PARA ELABORAR UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

6.1. Procesamiento y análisis de la información

Teniendo como antecedente un estudio sobre el clima organizacional y su incidencia en el desempeño de los trabajadores de la UGEL Huanta, Se procedió a procesar la información recabada con el fin de proponer una serie de actividades que coadyuven a mejorar las relaciones personales entre los miembros de la institución. Para ello se requiere la aprobación de los directivos, quienes ante la

propuesta mediante reuniones en las cuales se de apertura a la aportación de ideas y poco a poco incitar a un cambio de mentalidad por parte de los directivos y los trabajadores, para de esta manera visualizar si será factible la aplicación del programa o no es la solución a los problemas que la empresa atraviesa.

6.2. Revisión y aprobación

Una vez elaborado el Plan de Mejora de clima organizacional, es necesario revisarlo conjuntamente con los directivos de la institución a fin de realizar los cambios que consideren pertinentes hasta llegar a un acuerdo y dar por aprobado el programa para su ejecución.

6.3. Presentación de actividades a realizarse

Previamente habiendo hecho un estudio sobre el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores en el 2017, se propone realizar talleres donde se involucre a todo el personal administrativo de la UGEL Huanta, considerando los siguientes temas, los cuales serán dirigidos por un especialista.

7. CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	MES	DURACIÓN	RESPONSABLE	LUGAR
Comunicación interna	1	3 horas	Imagen Institucional y Administración	UGEL Huanta
Relaciones Laborales	1	3 horas	Imagen Institucional y Administración	UGEL Huanta
Trabajo en equipo	2	3 horas	Imagen Institucional y Administración	UGEL Huanta
La motivación	2	3 horas	Imagen Institucional y Administración	UGEL Huanta
Liderazgo	3	3 horas	Imagen Institucional y Administración	UGEL Huanta
Toma de decisiones	3	3 horas	Imagen Institucional y Administración	UGEL Huanta
Manejo de estrés	4	3 horas	Imagen Institucional y Administración	UGEL Huanta
Autoestima	4	3 horas	Imagen Institucional y Administración	UGEL Huanta
Asertividad	5	3 horas	Imagen Institucional y Administración	UGEL Huanta
Manejo de conflictos	5	3 horas	Imagen Institucional y Administración	UGEL Huanta

ACTIVIDAD	MES	DURACIÓN	RESPONSABLE	LUGAR
Superación y crecimiento personal	6	3 horas	Imagen Institucional y Administración	UGEL Huanta
Identidad personal e institucional	6	3 horas	Imagen Institucional y Administración	UGEL Huanta

8. PRESUPUESTO

N°	MATERIALES Y RECURSOS	GASTO (S/.)
01	Cuadernillos	350.00
02	Proyector	-----
03	Impresiones	150.00
04	Laptop	-----
05	Parlantes	-----
06	Lapiceros	100.00
07	Refrigerios	1,500.00
08	Pago a ponentes	3, 000.00
09	Imprevistos	900.00
10	Total	6, 000.00

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DÍAZ, F. y MONTALBÁN, M. (2004). *El individuo como unidad de análisis. La influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral*. España: Editorial UOC.

CHIAVENATO, I., (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw-Hill.

CHIAVENATO, I., (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill.

GOLDHABER, G., (1986). *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana.

GONCALVEZ, A., (2000). *Fundamentos el Clima Organizacional*: Editorial Sociedad Latinoamericana para la Calidad.

- HALL, R., (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. 2da Edición. México: Printice Hall.
- HELLRIEGEL, D., (2002). *Administración. Un enfoque basado en JACKSON, S. y competencias*. 9ª Edición. Bogotá: Talleres Gráficos de SLOCUM, J. Quebecor.
- IVANCEVICH, J., (2004). *Administración de Recursos Humanos*. 9ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- LLERENA, M. (2005). *La Aplicación de Liderazgo Democrático por Parte de los Administradores permitirá una buena comunicación y motivación a los trabajadores de la Casa Musical Castro*. Facultad de Ciencias Administrativas – UTA.
- PAREDES, P. (2004). *La Dirección Empresarial Eficiente incrementa la Producción de Carrocerías Serman de la Ciudad de Ambato*. Facultad de Ciencias Administrativas – UTA.

Anexo 02: Instrumento de recolección de datos.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE
HUAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
E.P. DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA UGEL HUANTA EN EL 2017”

TEST

ESTIMADO TRABAJADOR(A):

El presente test es parte de una investigación que tiene por finalidad evaluar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017, es totalmente confidencial y anónima, por lo cual le agradeceré su sinceridad en cada respuesta.

DATOS DEMOGRÁFICOS

Edad: ____ () **Sexo:** 1. Masculino () 2. Femenino ()
Ocupación: 1. Profesional () 2. Técnico () 3. Auxiliar ()
Condición laboral: 1. Nombrado () 2. Contratado ()
Modalidad: 1. CAS () 2. CAP () 3. Destacado ()

Para evaluar las variables, marcar con una “x” en el casillero correspondiente según a la siguiente escala:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
5	4	3	2	1

CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	ÍTEM	5	4	3	2	1
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
MOTIVACIÓN PERSONAL						
1	¿Se siente motivado para realizar sus funciones?					
2	¿Usted está de acuerdo con la asignación salarial que percibe?					
3	¿Sus aspiraciones se ven prósperas por las políticas de su institución?					
4	¿En su institución escucha palabras que motivan su labor aun cuando está cansada(o)?					
5	¿Sus superiores reconocen el esfuerzo que realiza diariamente?					

N°	ÍTEM	5	4	3	2	1
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
COMUNICACIÓN						
6	¿Para Ud. Existe una adecuada comunicación interpersonal entre los trabajadores de su institución?					
7	¿Existen problemas de comunicación en su centro de labores?					
8	¿El Director informa al personal sobre situaciones importantes que ocurren en el trabajo?					
9	¿En su institución se da espacios de discusión abierta para la solución de problemas?					
10	¿El Director y Jefes de Línea están dispuestos al diálogo?					
TRABAJO EN EQUIPO						
11	¿El Director y Jefes de Línea estimulan el trabajo en equipo?					
12	¿Considera que hay coordinación y colaboración entre las distintas áreas de su institución?					
13	¿Ud. percibe que hay coordinación y colaboración dentro del área en donde labora?					
14	¿Ud. promueve el trabajo en equipo desde la función que desempeña y se evidencia en el cumplimiento de metas?					
MOTIVACIÓN PERSONAL						
1	¿Se siente motivado para realizar sus funciones?					
2	¿Usted está de acuerdo con la asignación salarial que percibe?					
3	¿Sus aspiraciones se ven prósperas por las políticas de su institución?					
4	¿En su institución escucha palabras que motivan su labor aun cuando está cansada(o)?					
5	¿Sus superiores reconocen el esfuerzo que realiza diariamente?					
COMUNICACIÓN						
6	¿Para Ud. Existe una adecuada comunicación interpersonal entre los trabajadores de su institución?					
7	¿Existen problemas de comunicación en su centro de labores?					
8	¿El Director informa al personal sobre situaciones importantes que ocurren en el trabajo?					
9	¿En su institución se da espacios de discusión abierta para la solución de problemas?					
10	¿El Director y Jefes de Línea están dispuestos al diálogo?					

N°	ÍTEM	5	4	3	2	1
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
TRABAJO EN EQUIPO						
11	¿El Director y Jefes de Línea estimulan el trabajo en equipo?					
12	¿Considera que hay coordinación y colaboración entre las distintas áreas de su institución?					
13	¿Ud. percibe que hay coordinación y colaboración dentro del área en donde labora?					
14	¿Ud. promueve el trabajo en equipo desde la función que desempeña y se evidencia en el cumplimiento de metas?					

DESEMPEÑO LABORAL

N°	ÍTEM	5	4	3	2	1
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
RECOMPENSAS						
1	¿En su institución recibe algún incentivo o recompensa por el esfuerzo y labor que cumple?					
2	¿Le otorgan un aumento adicional a parte de su salario en función a su buen desempeño laboral?					
3	¿Los servicios sociales (vacaciones trancas, bonos, etc.) que recibe al laborar en su institución cumplen todas sus expectativas?					
4	¿En la institución que labora se percibe equidad en las remuneraciones ya que van de acuerdo al cargo y función que desempeña?					
SATISFACCIÓN						
5	¿Se siente muy satisfecho al trabajar en su institución?					
6	¿Considera que las condiciones ambientales del área donde labora (ambiente adecuado, iluminación, ruido, etc.) son apropiadas para su desempeño laboral.					
7	¿Cuenta con las herramientas necesarias para cumplir sus labores?					
8	¿Las funciones que realiza contribuyen al cumplimiento de compromisos de la institución donde labora?					
9	¿Siente que las labores que realiza son complejas?					
RELACIONES LABORALES						
10	¿Las funciones son delimitadas para cada trabajador?					

N°	ÍTEM	5	4	3	2	1
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
11	¿Existe integración entre los trabajadores de un área con los de otra área?					
12	¿Las opiniones que Ud. refiere son tomadas en cuenta por sus superiores y compañeros de trabajo?					
13	¿Existe una buena relación entre el Director y Jefes de Línea con los trabajadores?					
EFICIENCIA						
14	¿Usa el tiempo necesario y asignado para hacer su trabajo de la manera más óptima y adecuada?					
15	¿Logra resolver los problemas que se le presentan en el trabajo de manera inmediata, sin afectar el servicio que brinda al usuario?					
16	En la institución ¿se cumple con realizar los trámites en el tiempo oportuno lo cual conlleva a brindar una atención de calidad al usuario?					
17	¿Hace uso correcto de los recursos tecnológicos y materiales en su trabajo?					
18	¿El nivel de conocimiento técnico que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto de trabajo?					
EFICACIA						
19	¿Ud. cumple con las metas de la institución en los plazos establecidos?					
20	¿Usted cumple con otras tareas asignadas fuera de sus funciones?					
21	¿Ud. conoce todas las funciones que tiene que desempeñar establecidas en los documentos de gestión?					
22	¿Considera que el servicio que Ud. brinda es de calidad?					
23	¿Ud. logra realizar las actividades que se le ha asignado diariamente?					

Gracias por su colaboración.

Anexo 03: Guía de Entrevista para los Jefes de Área de la UGEL Huanta.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE
HUAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
E.P. DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA UGEL HUANTA EN EL 2017”

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL DIRECTOR Y JEFES DE ÁREA DE LA UGEL HUANTA

GUÍA DE PREGUNTAS

DATOS DEL ENTREVISTADO

1. ¿Qué profesión tiene?
2. ¿Qué cargo ocupa dentro de la Institución?

CLIMA ORGANIZACIONAL

3. ¿Considera Ud. que la motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo?
4. ¿Ud. considera que, en su Institución, los trabajadores se sienten motivados para cumplir sus funciones?
5. ¿Las condiciones de trabajo son adecuadas?
6. ¿Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?
7. ¿Existe comunicación fluida entre trabajadores y jefes de área?
8. ¿Percibe que la comunicación que existe se provee de una manera cordial y el ambiente es agradable?
9. ¿Considera Ud. que hay una atmósfera de confianza para el trabajo en equipo en su Institución?
10. ¿Cómo brinda apoyo a los trabajadores para superar obstáculos que se presentan?

DESEMPEÑO

11. ¿Los trabajadores se sienten cómodos con el ambiente de trabajo?
12. ¿En su Institución se les brinda recompensas a los trabajadores por su desempeño laboral?
13. ¿Cómo se les recompensa o qué tipo de incentivos reciben los trabajadores?
14. ¿Observa Ud. que las relaciones laborales en su Institución son positivas?
15. ¿Considera que a los trabajadores les alcanza el tiempo para el desempeño de sus labores?
16. ¿El personal a su cargo cumple con las tareas encomendadas en el tiempo establecido?
17. Cuando hay un reto para la organización ¿todos los trabajadores participan activamente para su cumplimiento?
18. ¿Cree Ud. que una mejora en el clima organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de su Institución?

Gracias por su colaboración
Diciembre, 2017

Anexo 04: Guía de Entrevista para el Representante del Sindicato Único de Trabajadores de la UGEL Huanta.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE
HUAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
E.P. DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA UGEL HUANTA EN EL 2017”

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL REPRESENTANTE DEL SUTRA UGEL HUANTA

GUÍA DE PREGUNTAS

DATOS DEL ENTREVISTADO

1. ¿Qué profesión tiene?
2. ¿Qué cargo ocupa dentro de la Institución?

CLIMA ORGANIZACIONAL

3. ¿Considera Ud. que la motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo?
4. ¿Ud. considera que, en su Institución, los trabajadores se sienten motivados para cumplir sus funciones?
5. ¿Las condiciones de trabajo son adecuadas?
6. ¿Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?
7. ¿Existe comunicación fluida entre trabajadores y jefes de área?
8. ¿Percibe que la comunicación que existe se provee de una manera cordial y el ambiente es agradable?
9. ¿Considera Ud. que hay una atmósfera de confianza para el trabajo en equipo en su Institución?
10. Como representante del SUTRA UGEL ¿Cómo considera que se supera obstáculos que se presentan?

DESEMPEÑO

11. ¿Cuál es su percepción con respecto al ambiente de trabajo?
12. ¿En su Institución se les brinda recompensas a los trabajadores por su desempeño laboral?
13. ¿Cómo se les recompensa o qué tipo de incentivos reciben los trabajadores?
14. ¿Observa Ud. que las relaciones laborales en su Institución son positivas?
15. ¿Considera que a los trabajadores les alcanza el tiempo para el desempeño de sus labores?
16. ¿Considera que los trabajadores cumplen con las tareas encomendadas en el tiempo establecido?
17. Cuando hay un reto para la organización ¿todos los trabajadores participan activamente para su cumplimiento?
18. ¿Cree Ud. que una mejora en el clima organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de su Institución?

Gracias por su colaboración
Diciembre, 2017

Anexo 05: Entrevista al Relacionista Público de la UGEL Huanta.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE
HUAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
E.P. DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**



**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN
EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA UGEL HUANTA EN EL 2017”**

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL RELACIONISTA PÚBLICO DE LA UGEL HUANTA

GUÍA DE PREGUNTAS

DATOS DEL ENTREVISTADO

1. ¿Qué profesión tiene?
2. ¿Qué cargo ocupa dentro de la Institución?

CLIMA ORGANIZACIONAL

3. ¿Considera Ud. que la motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo?
4. ¿Ud. considera que, en su Institución, los trabajadores se sienten motivados para cumplir sus funciones?
5. ¿Las condiciones de trabajo son adecuadas?
6. ¿Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?
7. ¿Existe comunicación fluida entre trabajadores y jefes de área?
8. ¿Percibe que la comunicación que existe se provee de una manera cordial y el ambiente es agradable?
9. ¿Considera Ud. que hay una atmósfera de confianza para el trabajo en equipo en su Institución?
10. Como relacionista público ¿ha percibido que en presente año el clima organizacional es favorable?

DESEMPEÑO

11. ¿Cuál es su percepción con respecto al ambiente de trabajo?
12. ¿En su Institución se les brinda recompensas a los trabajadores por su desempeño laboral?
13. ¿Cómo se les recompensa o qué tipo de incentivos reciben los trabajadores?
14. ¿Observa Ud. que las relaciones laborales en su Institución son positivas?
15. ¿Considera que a los trabajadores les alcanza el tiempo para el desempeño de sus labores?
16. ¿Considera que los trabajadores cumplen con las tareas encomendadas en el tiempo establecido?
17. Cuando hay un reto para la organización ¿todos los trabajadores participan activamente para su cumplimiento?
18. ¿Cree Ud. que una mejora en el clima organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de su Institución?
19. ¿Ha elaborado una propuesta comunicacional para gestionar una buena comunicación entre los trabajadores de su institución?

Gracias por su colaboración
Diciembre, 2017

Anexo 06: Memorando de autorización de aplicación de instrumento.



"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE AYACUCHO
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE HUANTA
EQUIPO DE PERSONAL

MEMORANDO N° 430 -2017-ME-GRA-DREA/UGEL.HTA/AGA-EPER.

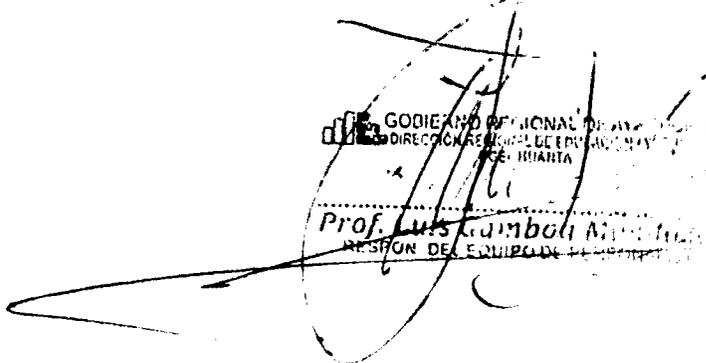
SEÑORA : Milagros D. Santillana Andía

ASUNTO : Autoriza realizar Test a trabajadores.

FECHA : Huanta, 29 de diciembre del 2017

Por el presente, autorizo aplicar Test a los trabajadores de la UGEL – Huanta, como instrumento de intervención y diagnóstico, de la tesis titulada: **"INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA UGEL – HUANTA EN EL 2017"**, la cual contribuirá en el fortalecimiento de las relaciones humanas en la institución.

Atentamente;


GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE AYACUCHO
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE HUANTA
Prof. Luis Humberto M...
RESPON DEL EQUIPO DE PERSONAL

Anexo 07: Gráficos de los resultados.

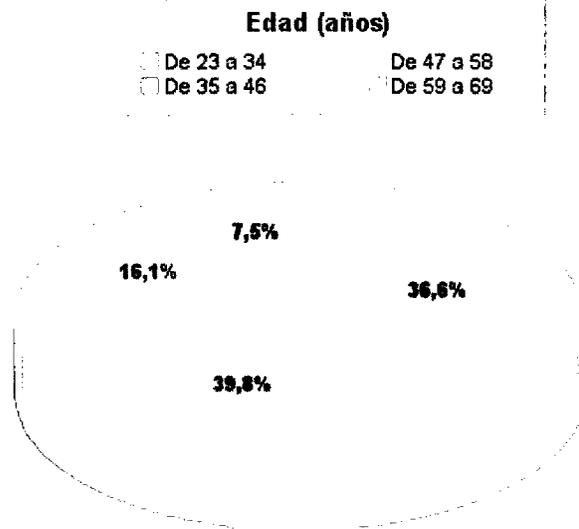


Gráfico N° 1 - Porcentaje de las edades de los trabajadores de la UGEL Huanta.

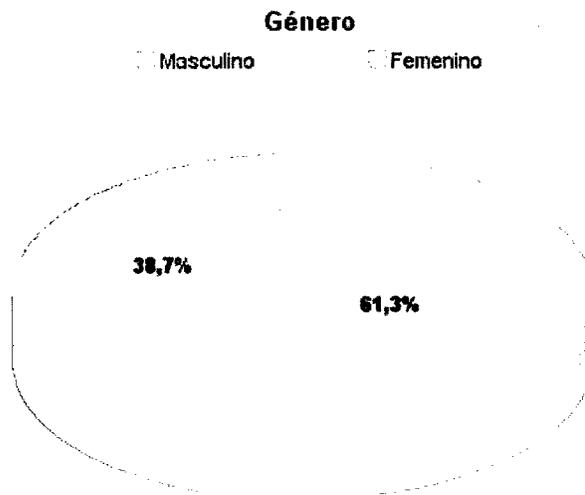


Gráfico N° 2 - Porcentaje según el género de los trabajadores de la UGEL Huanta

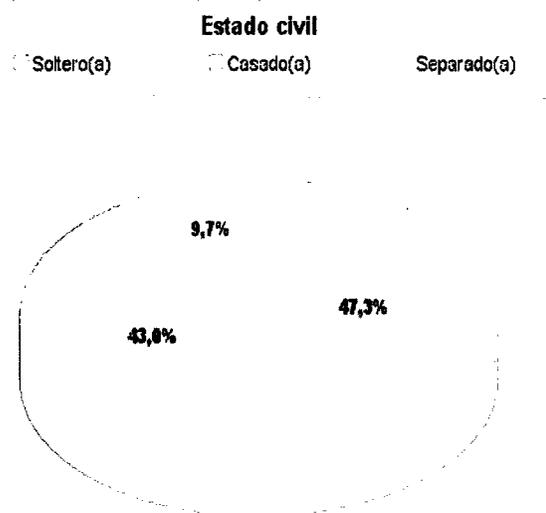


Gráfico N° 3 - Porcentaje según el estado de civil de los trabajadores de la UGEL Huanta

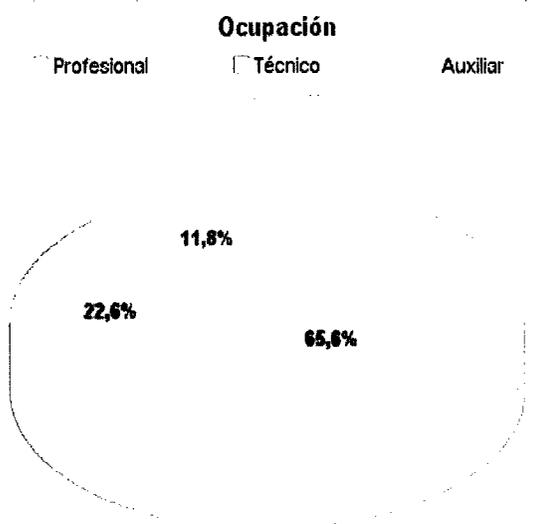


Gráfico N° 4 - Porcentaje según la ocupación de los trabajadores de la UGEL Huanta

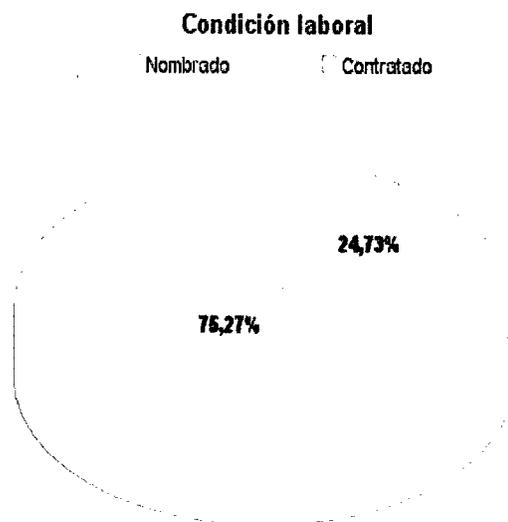


Gráfico N° 5 - Porcentaje según la condición laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta

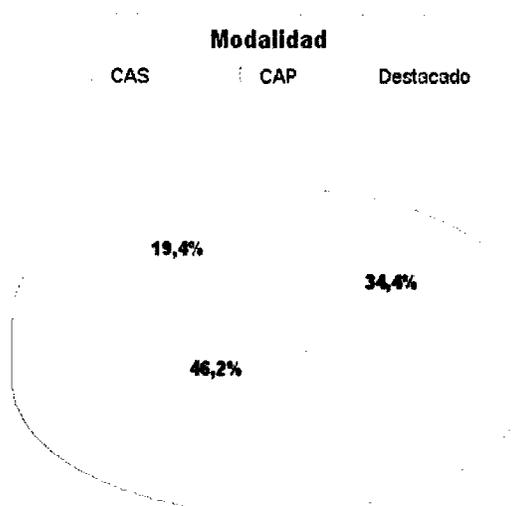


Gráfico N° 6 - Porcentaje según la modalidad de contrata de los trabajadores de la UGEL Huanta

Se siente motivado para realizar sus funciones

Nunca
Muy pocas veces
Algunas veces
Casi siempre
Siempre

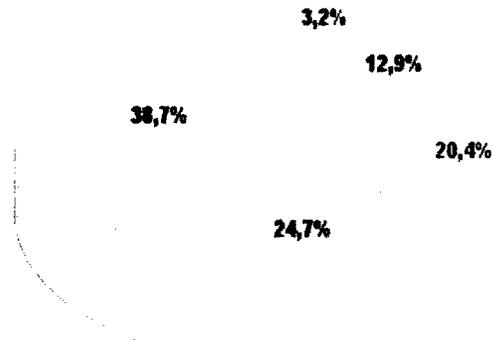


Gráfico N° 7 - Porcentaje según el ítem 01 con respecto a la motivación

De acuerdo con la asignación salarial que percibe

Nunca
Muy pocas veces
Algunas veces
Casi siempre
Siempre

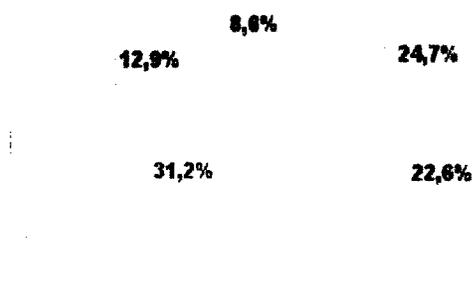


Gráfico N° 8 - Porcentaje según el ítem 02 con respecto a la motivación

Aspiraciones se ven prósperas por las políticas de su institución

Nunca
Muy pocas veces

Algunas veces
Casi siempre

Siempre

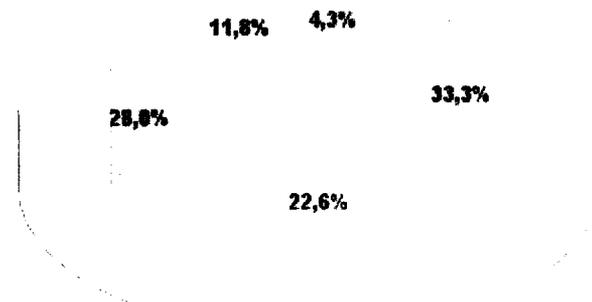


Gráfico N° 9 - Porcentaje según el ítem 03 con respecto a la motivación

Escucha palabras que motivan su labor aun cuando está cansada(o)

Nunca
Muy pocas veces

Algunas veces
Casi siempre

Siempre

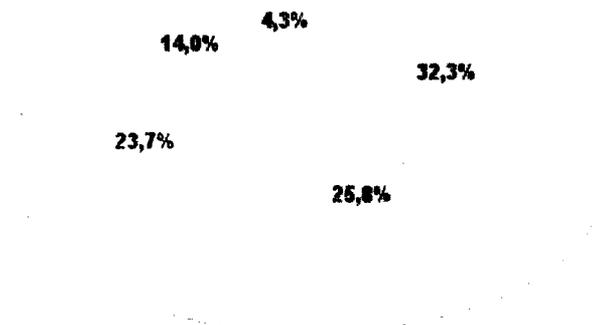


Gráfico N° 10 - Porcentaje según el ítem 04 con respecto a la motivación

Sus superiores reconocen el esfuerzo que realiza diariamente

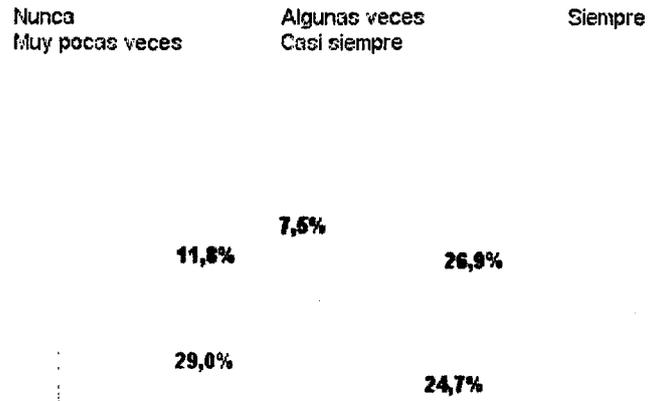


Gráfico N° 11 - Porcentaje según el ítem 05 con respecto a la motivación

Existe una adecuada comunicación interpersonal entre los trabajadores de su institución

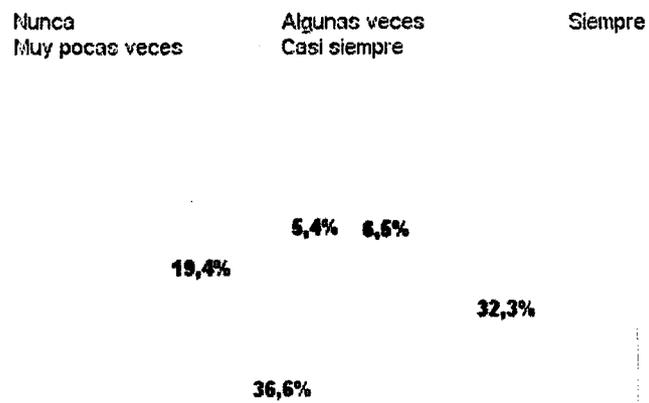


Gráfico N° 12 - Porcentaje según el ítem 06 con respecto a la comunicación

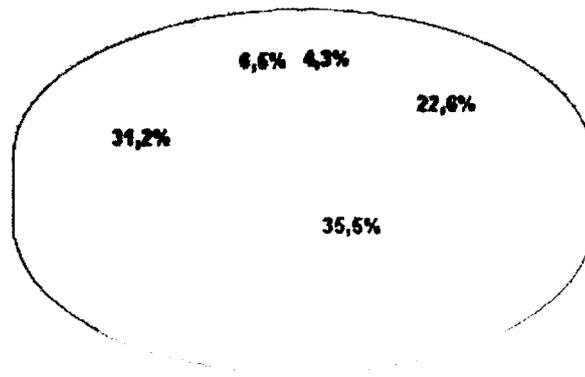
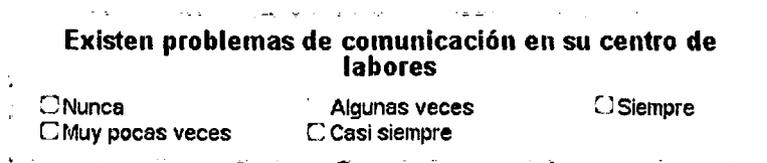


Gráfico N° 13 - Porcentaje según el ítem 07 con respecto a la comunicación

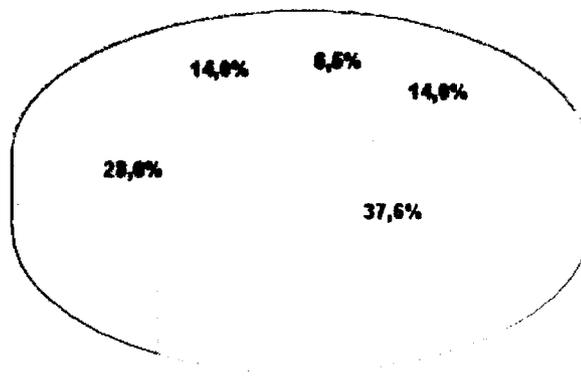
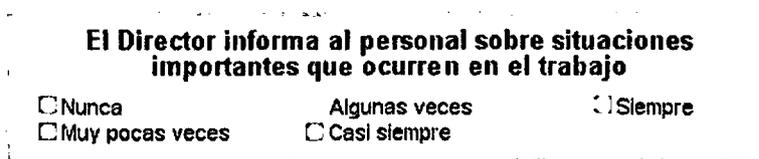


Gráfico N° 14- Porcentaje según el ítem 08 con respecto a la comunicación

Se da espacios de discusión abierta para la solución de problemas

- Nunca Algunas veces Siempre
 Muy pocas veces Casi siempre



Gráfico N° 15 - Porcentaje según el ítem 09 con respecto a la comunicación

El Director y Jefes de Línea están dispuestos al diálogo

- Nunca Casi siempre
 Muy pocas veces Siempre
 Algunas veces

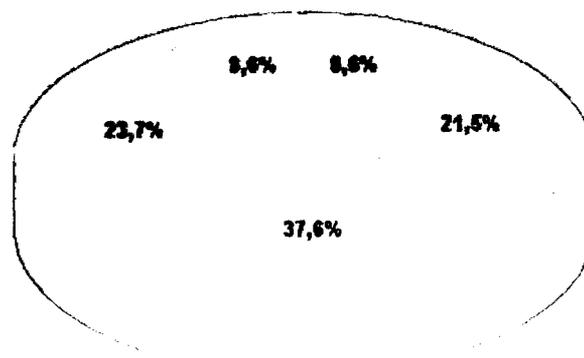


Gráfico N° 16 - Porcentaje según el ítem 10 con respecto a la comunicación

El Director y Jefes de Línea estimulan el trabajo en equipo

- Nunca
- Muy pocas veces
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

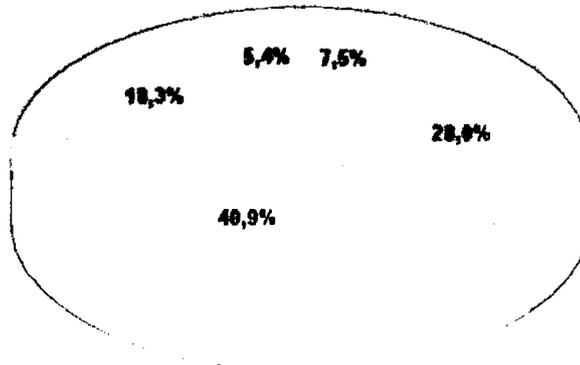


Gráfico N° 17 - Porcentaje según el ítem 11 con respecto al trabajo en equipo

Existe coordinación y colaboración entre las distintas áreas de su institución

- Nunca
- Muy pocas veces
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

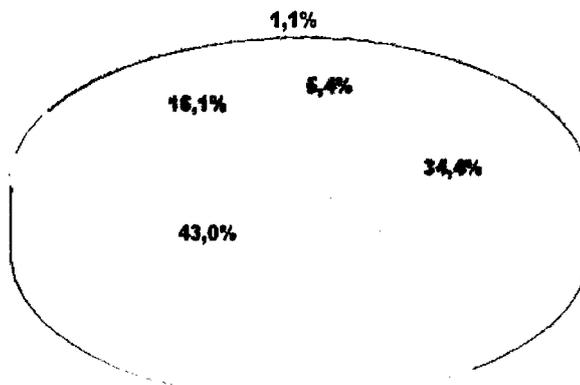


Gráfico N° 18 - Porcentaje según el ítem 12 con respecto al trabajo en equipo

Percibe que hay coordinación y colaboración dentro del área en donde labora

- Nunca Algunas veces Siempre
 Muy pocas veces Casi siempre

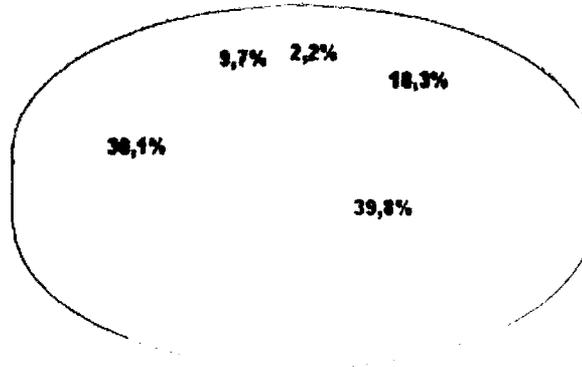


Gráfico N° 19 - Porcentaje según el ítem 13 con respecto al trabajo en equipo

Ud. promueve el trabajo en equipo desde la función que desempeña y se evidencia en el cumplimiento de metas

- Muy pocas veces Casi siempre
 Algunas veces Siempre

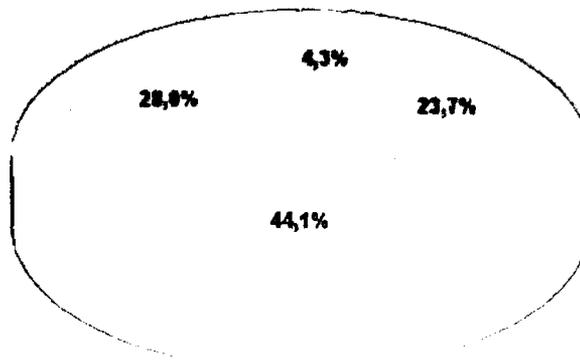


Gráfico N° 20 - Porcentaje según el ítem 14 con respecto al trabajo en equipo

Recibe algún incentivo o recompensa por el esfuerzo y labor que cumple

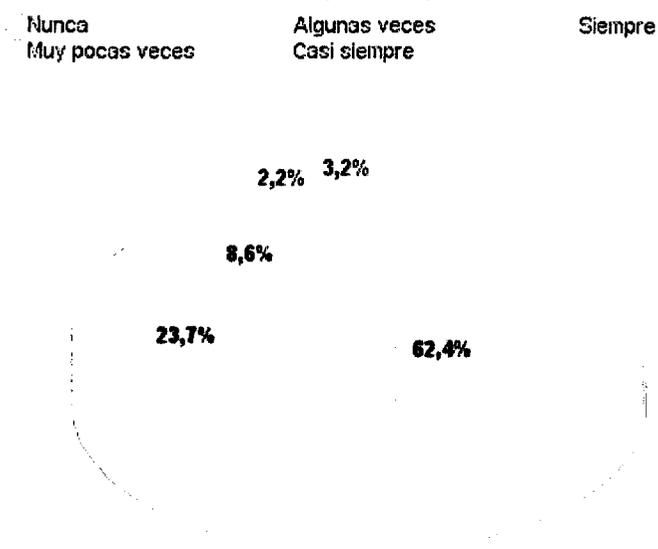


Gráfico N° 21 - Desempeño Laboral, Porcentaje según el ítem 1 con respecto a las recompensas

Le otorgan un aumento adicional a parte de su salario en función a su buen desempeño laboral

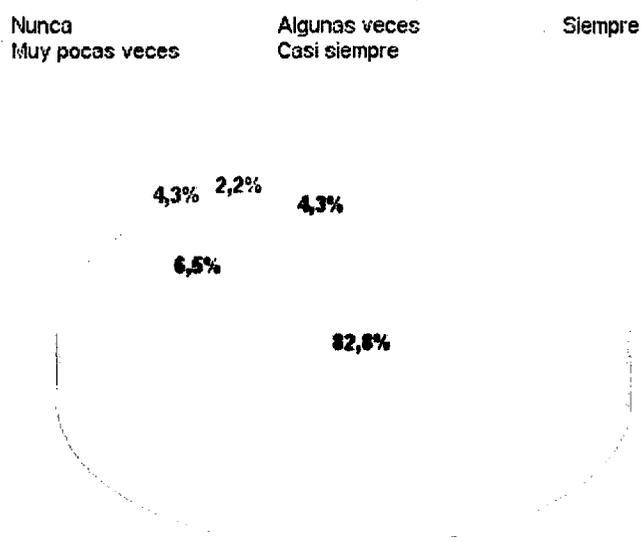


Gráfico N° 22 - Porcentaje según el ítem 2 con respecto a las recompensas

Los servicios sociales (vacaciones trucas, bonos, etc.) que recibe al laborar en su institución cumplen todas sus expectativas

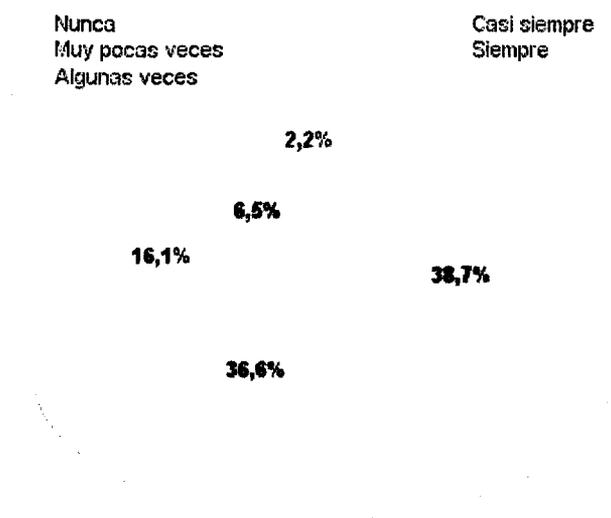


Gráfico N° 23 - Porcentaje según el ítem 3 con respecto a las recompensas

Se percibe equidad en las remuneraciones ya que van de acuerdo al cargo y función que desempeña

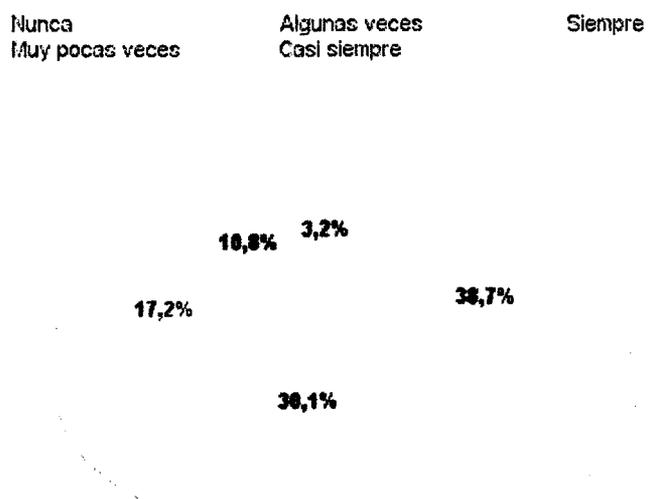


Gráfico N° 24 - Porcentaje según el ítem 4 con respecto a las recompensas

Se siente muy satisfecho al trabajar en su institución

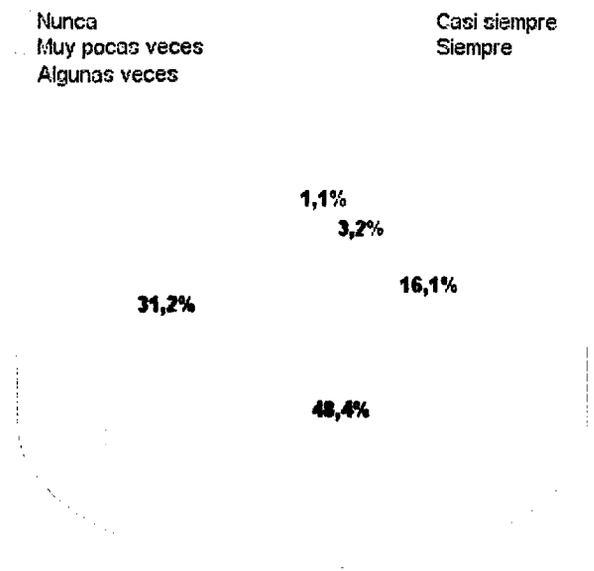


Gráfico N° 25 - Porcentaje según el ítem 5 con respecto a la satisfacción

Las condiciones ambientales del área donde labora (ambiente adecuado, iluminación, ruido, etc.) son apropiadas para su desempeño laboral

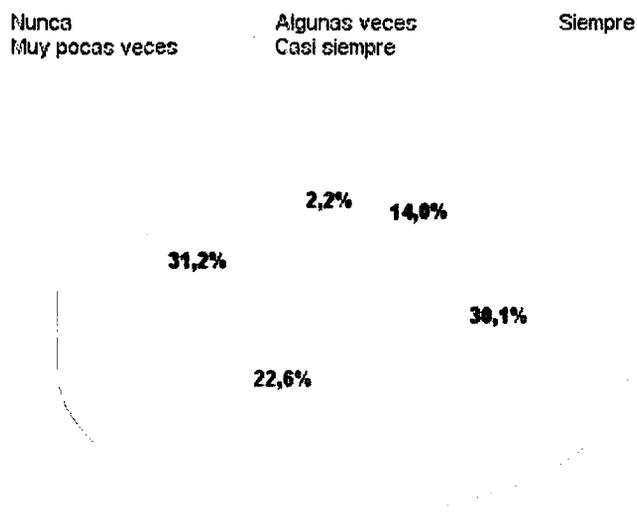


Gráfico N° 26 - Porcentaje según el ítem 6 con respecto a la satisfacción

Cuenta con las herramientas necesarias para cumplir sus labores

- Nunca
- Algunas veces
- Siempre
- Muy pocas veces
- Casi siempre

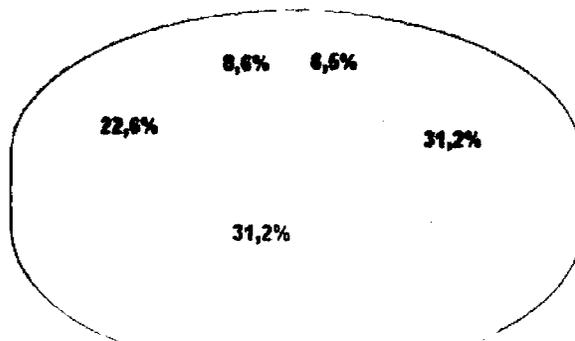


Gráfico N° 27 - Porcentaje según el ítem 7 con respecto a la satisfacción

Las funciones que realiza contribuyen al cumplimiento de compromisos de la institución donde labora

- Muy pocas veces
- Casi siempre
- Algunas veces
- Siempre

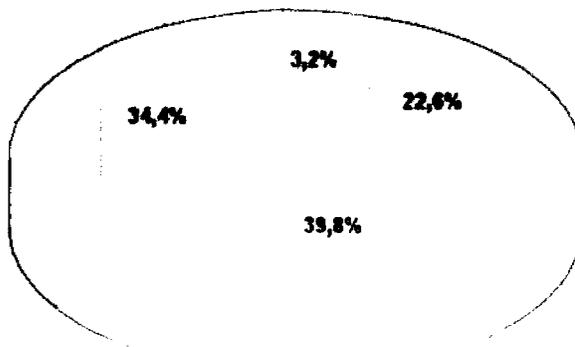


Gráfico N° 28 - Porcentaje según el ítem 8 con respecto a la satisfacción

Siente que las labores que realiza son complejas

Nunca
Muy pocas veces
Algunas veces

Casi siempre
Siempre

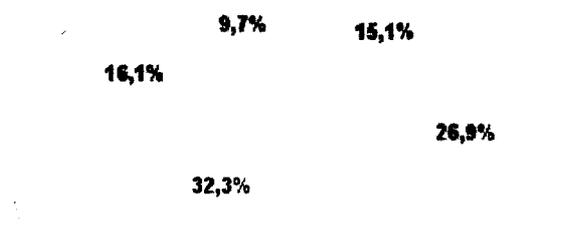


Gráfico N° 29 - Porcentaje según el ítem 9 con respecto a la satisfacción

Las funciones son delimitadas para cada trabajador

Nunca
Muy pocas veces
Algunas veces

Casi siempre
Siempre



Gráfico N° 30 - Porcentaje según el ítem 10 con respecto a las relaciones laborales

Existe integración entre los trabajadores de un área con los de otra área

- Nunca Algunas veces Siempre
 Muy pocas veces Casi siempre

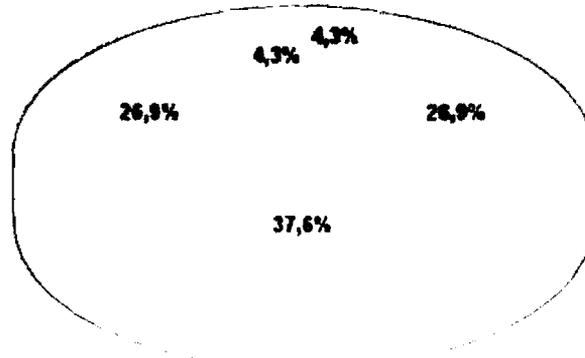


Gráfico N° 31 - Porcentaje según el ítem 11 con respecto a las relaciones laborales

Sus opiniones son tomadas en cuenta por sus superiores y compañeros de trabajo

- Nunca Algunas veces Siempre
 Muy pocas veces Casi siempre

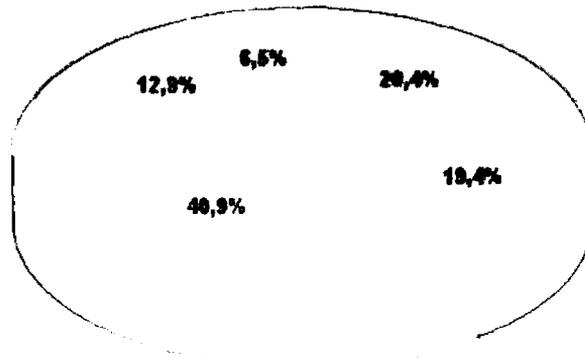


Gráfico N° 32 - Porcentaje según el ítem 12 con respecto a las relaciones laborales

Existe una buena relación entre el Director y Jefes de Línea con los trabajadores

Nunca
Muy pocas veces Algunas veces
Casi siempre Siempre

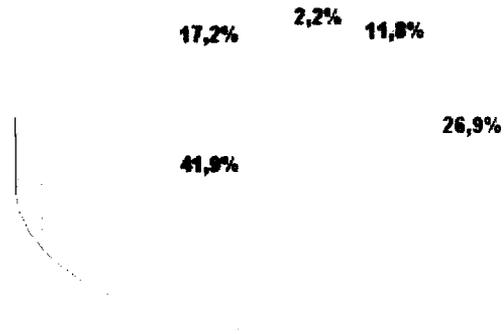


Gráfico N° 33 - Porcentaje según el ítem 13 con respecto a las relaciones laborales

Usa el tiempo necesario y asignado para hacer su trabajo de la manera más óptima y adecuada

Algunas veces
Casi siempre Siempre

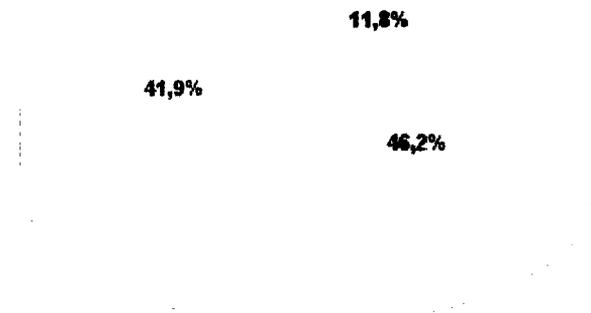


Gráfico N° 34 - Porcentaje según el ítem 14 con respecto a la eficiencia

Resuelve los problemas que se le presentan en el trabajo de manera inmediata, sin afectar el servicio que brinda al usuario

Muy pocas veces Algunas veces Casi siempre Siempre

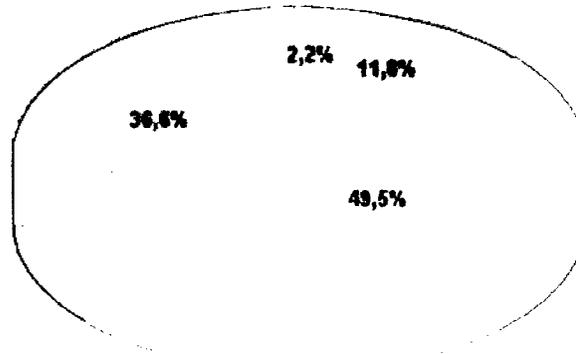


Gráfico N° 35 - Porcentaje según el ítem 15 con respecto a la eficiencia

Se cumple con realizar los trámites en el tiempo oportuno lo cual conlleva a brindar una atención de calidad al usuario

Nunca Casi siempre
 Muy pocas veces Siempre
 Algunas veces



Gráfico N° 36 - Porcentaje según el ítem 16 con respecto a la eficiencia

Hace uso correcto de los recursos tecnológicos y materiales en su trabajo

Nunca
Muy pocas veces

Algunas veces
Casi siempre

Siempre

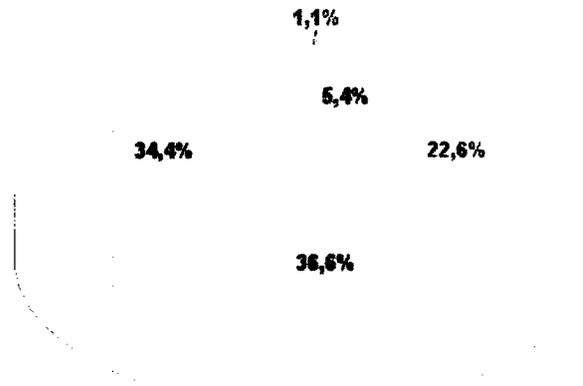


Gráfico N° 37 - Porcentaje según el ítem 17 con respecto a la eficiencia

El nivel de conocimiento técnico que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto de trabajo

Muy pocas veces

Algunas veces

Casi siempre

Siempre

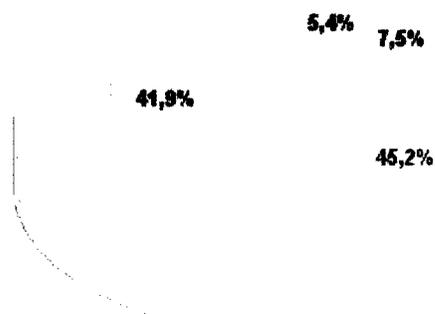


Gráfico N° 38 - Porcentaje según el ítem 18 con respecto a la eficiencia

Cumple con las metas de la institución en los plazos establecidos

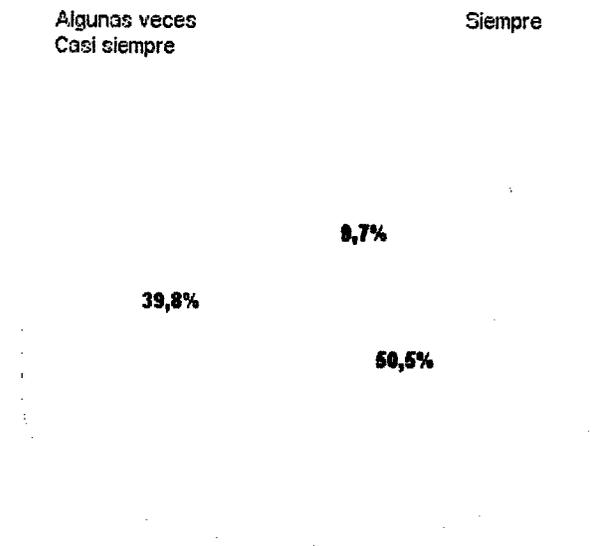


Gráfico N° 39 - Porcentaje según el ítem 19 con respecto a la eficacia

Cumple con otras tareas asignadas fuera de sus funciones

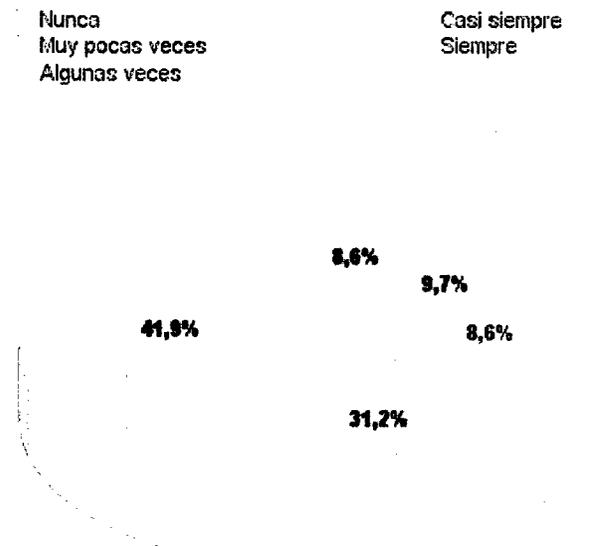


Gráfico N° 40 - Porcentaje según el ítem 20 con respecto a la eficacia

Conoce todas las funciones que tiene que desempeñar establecidas en los documentos de gestión

- Muy pocas veces
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

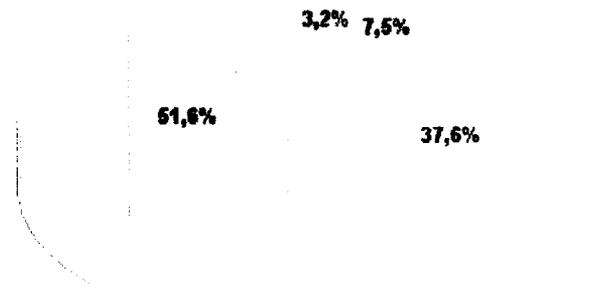


Gráfico N° 41 - Porcentaje según el ítem 21 con respecto a la eficacia

Considera que el servicio que Ud. brinda es de calidad

- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre



Gráfico N° 42 - Porcentaje según el ítem 22 con respecto a la eficacia

**Logra realizar las actividades que se le ha asignado
diariamente**

- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

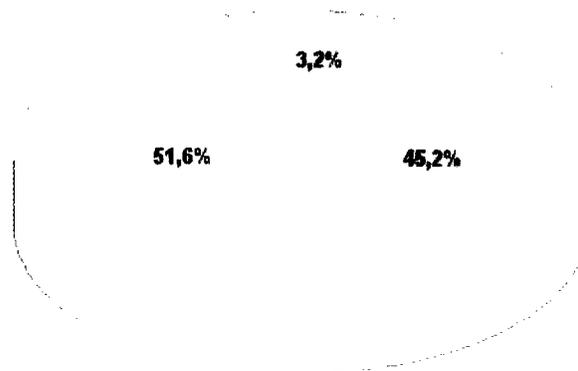


Gráfico N° 43 - Porcentaje según el ítem 23 con respecto a la eficacia

Anexo 08: Evidencias fotográficas de la aplicación del test a los trabajadores de la UGEL Huanta y de las entrevistas.

Fotografía N° 01

Entrevista al Director de la UGEL Huanta



Fuente: Archivo fotográfico, diciembre, 2017.

Fotografía N° 02

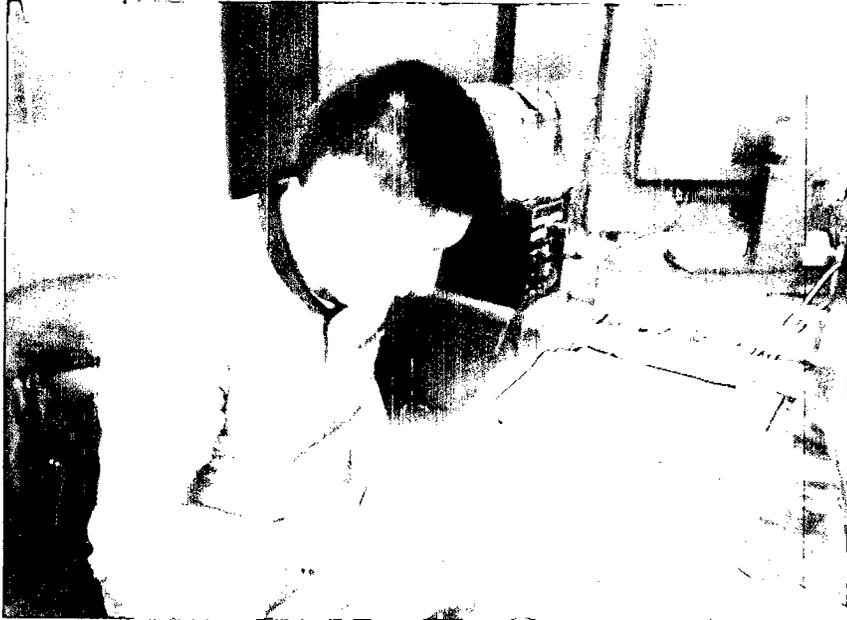
Entrevista al Jefe del Área de Gestión Pedagógica



Fuente: Archivo fotográfico, diciembre, diciembre, 2017.

Fotografía N° 03

Aplicación del Test de Likert a los trabajadores



Fuente: Archivo fotográfico, diciembre, 2017.

Fotografía N° 04

Aplicación del Test de Likert



Fuente: Archivo fotográfico, diciembre, 2017

Anexo 09: Tabla de interpretación de coeficientes de correlación.

Tabla de interpretación de coeficientes de correlación	
Nivel de medición de las variables: Intervalos o razón	
Interpretación: El coeficiente RHo de Spearman puede variar de -1.00 a + 1.00 donde:	
Razón	Interpretación
-1.00	Correlación negativa perfecta. ("A mayor, menor Y" de manera proporcional. Es decir, que cada vez que "X" aumenta una unidad, "Y" disminuye siempre una cantidad constante) esto también se aplica a menor "X", mayor "Y"
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa Media
-0.25	Correlación negativa débil
-0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
0.10	Correlación positiva muy débil
0.25	Correlación positiva débil
0.50	Correlación positiva Media
0.75	Correlación positiva considerable
0.90	Correlación positiva muy fuerte
1.00	Correlación positiva perfecta (A mayor "X", mayor "Y" o a Menor "X" Menor "Y", de manera proporcional. Cada vez que "X" aumenta, "Y" aumenta siempre una cantidad constante).

Fuente: Hernández Sampiere, Roberto. Metodología de Investigación, 5ta ed. Pág. 312.

Anexo 10: Matriz de consistencia

INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA UGEL HUANTA EN EL 2017.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema principal de la investigación</p> <p>¿En qué medida el clima organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017.</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>El clima organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017.</p>	<p>Variable dependiente:</p> <p>Desempeño laboral</p>	<p>V.D.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recompensas - Satisfacción - Relaciones laborales - Eficiencia - Eficacia 	<p>Tipo de investigación:</p> <p>La presente investigación es de tipo correlacional. Basándonos en los tipos de investigación mencionados por Hernández (2010), este estudio responde al tipo correlacional puesto que tiene como objetivo principal determinar la relación que existe entre dos conceptos (variables) en este caso particular. En este caso permite determinar la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral entre los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017.</p>
<p>Problemas específicos de la investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿De qué manera influye la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017? - ¿Cómo interviene la comunicación en el desempeño laboral de 	<p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar de qué manera influye la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017. - Explicar cómo interviene la comunicación en el desempeño laboral 	<p>Hipótesis específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La motivación influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017. - La comunicación interviene significativamente 	<p>Variable independiente:</p> <p>Clima organizacional</p> <p>Unidad de análisis:</p> <p>Trabajadores de la UGEL Huanta</p>	<p>V.I.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Comunicación - Trabajo en equipo 	<p>Enfoque de investigación:</p> <p>La presente investigación corresponde al enfoque cuantitativo, que se centraliza en una investigación empírico analista, basado sus estudios en número estadísticos para el análisis de datos (Hernández, 2010).</p> <p>Diseño de la investigación.</p> <p>El diseño de la investigación es el no experimental, la cual Hernández (2010) la definida como aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. En la investigación no</p>

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017?</p> <p>- ¿Cómo influye el trabajo en equipo en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017?</p> <p>- ¿Qué herramienta se debería implementar para mejorar el clima organizacional en la UGEL Huanta en el 2017?</p>	<p>de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017.</p> <p>- Establecer en qué medida influye el trabajo en equipo en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017.</p> <p>- Elaborar un Plan de Mejora que permitirá mejorar el clima organizacional y desempeño de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017.</p>	<p>en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017.</p> <p>- El trabajo en equipo influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017.</p> <p>- La implementación de un Plan de Mejora permitirá mejorar el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017.</p> <p>Hipótesis Nula:</p> <p>La relación que existe entre el clima organizacional y desempeño no es significativa en los</p>			<p>experimental permite observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.</p> <p>Métodos de estudio:</p> <p>El método que se utilizó en el estudio fue el Hipotético - deductivo pues este método según Bisquerra (2010) menciona que a partir de la observación de casos particulares se plantea un problema. A través de un proceso de inducción, este problema remite a una teoría. A partir del marco teórico se formula una hipótesis, mediante un razonamiento deductivo, que posteriormente se intenta validar empíricamente.</p> <p>Asimismo, de acuerdo con Hernández (2010) este método nos permite demostrar la hipótesis, responder las preguntas, lograr los objetivos para luego llegar a las conclusiones particulares de la investigación.</p> <p>Población de estudio:</p> <p>La UGEL Huanta está constituida por 04 áreas y una oficina, las cuales son: Área de Dirección, Área de Administración, Área de Gestión Institucional, Área de Gestión Pedagógica y la Oficina de Personal. Los trabajadores que laboran en cada una de ellas son un total de 93, entre ellos 23 nombrados y 70 contratados bajo la modalidad CAS, CAP y designados.</p> <p>Muestra de estudio:</p>

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE	INDICADORES	METODOLOGÍA
		<p>trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017.</p> <p>Hipótesis Alterna:</p> <p>La relación que existe entre el clima organizacional y desempeño es significativa en los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017.</p>			<p>Siendo la muestra considerada como un subconjunto, extraído de la población, cuyo estudio sirve para diferir características de toda la población, en la presente investigación se consideró a toda la población para ser evaluada, siendo un total de 93 trabajadores, a lo que según Ramírez (1997) se considera muestra universal o muestra censal, pues se considera a toda la población para ser evaluada.</p> <p>Técnicas e instrumentos para la recolección de datos:</p> <p>Se utilizaron dos técnicas y dos instrumentos para la recolección de datos.</p> <p>Según Hurtado (2006) las técnicas tienen que ver con los procedimientos de los datos, es decir, el cómo. Estos pueden ser de revisión documental, observación, encuesta, entre otras.</p> <p>En relación a los instrumentos; Arias (1997) los define como los medios materiales que se emplean para recolectar y almacenar la información. Además, son las diferentes formas de obtener la información.</p> <p>Técnica:</p> <p>Se empleó la Escala de Likert para examinar la reacción de los 93 trabajadores con respecto al clima organizacional y desempeño de los 93 trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017. Asimismo, se hizo la entrevista a los Jefes de Área, al Representante del Sindicato de Trabajadores de la UGEL</p>

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE	INDICADORES	METODOLOGÍA
					<p>Huanta y al Relacionista Público para conocer sus puntos de vista sobre el clima organizacional y su relación con el desempeño de los trabajadores de la UGEL Huanta en el 2017.</p> <p>Instrumento:</p> <p>Como instrumentos de investigación se tuvieron el Test de Likert y la Guía de Entrevista.</p> <p>En el Test se considera un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Hernández (2010) menciona que se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que exprese su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de escala.</p> <p>Finalmente, a cada punto se le asigna un valor y se va sumando las puntuaciones en relación con todas las afirmaciones.</p> <p>La Guía de Entrevista como señala Hurtado (2000) contiene los datos generales de identificación del entrevistado; datos censales o sociológicos; y datos concernientes al tema de investigación.</p> <p>Procedimiento de la investigación:</p> <p>Primero se realizó un análisis bibliográfico que permitió precisar el objeto de estudio, así como formular definiciones</p>

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE	INDICADORES	METODOLOGÍA
					<p>que fueron útiles a la investigación. En una segunda fase, se realizó el planteamiento de problema, se determinó los objetivos, se planteó la hipótesis general como las específicas. Seguidamente se presentó el diseño metodológico de la investigación siendo de tipo correlacional, de enfoque cuantitativo tomando como método el hipotético deductivo. Se procedió a la elaboración del instrumento de intervención, el Test de Likert y Guía de Entrevista, teniendo en cuenta las variables y/o indicadores de la investigación las cuales fueron validadas por expertos en el tema y aplicadas a los trabajadores de la sede institucional, teniendo como muestra los 93 trabajadores de la UGEL Huanta. Para hallar el nivel de significatividad del cuestionado ya aplicado, se sometió a una prueba de correlación de Spearman, pregunta por pregunta.</p> <p>El nivel de significatividad se obtuvo cuando alcanzó (*) o dos asteriscos (**) en la estadística. Finalmente, una vez realizado la correlación de datos, se procedió a la discusión para finalmente formular algunas conclusiones.</p>