



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: EDUCACIÓN

LÍNEA: PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

CLIMA INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS

USUARIOS INTERNOS DE LA UGEL CELENDÍN –2011

CAJAMARCA.

POR:

Gladys Angélica Aldave Torres

ASESOR:

Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes

Cajamarca, Perú.

26 de Agosto de 2014

COPYRIGHT © 2014 by
GLADYS ANGÉLICA ALDAVE TORRES
Todos los derechos reservados



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: EDUCACIÓN

LÍNEA: PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

CLIMA INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS

USUARIOS INTERNOS DE LA UGEL CELENDÍN 2011 –

CAJAMARCA.

POR: Gladys Angélica Aldave Torres

Comité Científico:

Dr. Víctor Hugo Delgado
Céspedes (Asesor)
Dra. Rosa Reaño Tirado

Dr. Corpus Cerna Cabrera
M. Cs. Leticia Zavaleta
Gonzáles.

M. Cs. Rogelio Huaccha Aguilar
(Miembro Accesitario).

Fecha: 26 de agosto 2014

A:

En primer lugar a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi espíritu e iluminar mi mente.

A mi madre Mercedes Edelmira Torres de Aldave, a mi padre Ovidio Aldave Vásquez y hermanos, Anita, Mirtha, César y Ovidio, que en todo momento me apoyaron y confiaron en mí para la realización de la presente tesis.

A todos mis amigos que creen en mí, por su compañía, ya que no dejaron que me sintiera sola y por el contrario me impulsaron en todo momento, gracias a ello pude arribar a una feliz culminación de este trabajo.

"Señor, dame el coraje para cambiar las cosas que debo, serenidad para aceptar las que no puedo cambiar y sabiduría para reconocer la diferencia"

- Reinhold
Niebuhr.

CONTENIDO

Ítem	Página
AGRADECIMIENTOS.....	viii
LISTA DE ABREVIACIONES.....	ix
LISTA DE FIGURAS	X
LISTA DE TABLAS	xi
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
1.1. Planteamiento del Problema.....	6
1.2. Formulación del Problema.....	9
1.3. Objetivos de Investigación.....	9
CAPÍTULO II	
2.1. Antecedentes del Estudio.....	10
2.2. Marco Conceptual.....	13
2.3. Definición de Términos Básicos.....	38
CAPÍTULO III	
3.1. Diseño de Contrastación de la Hipótesis.....	40
3.2. Tipo de Investigación.....	43
3.3. Unidad de Análisis.....	43
3.4. Población.....	43
3.5. Métodos.....	44
3.5.1. Método Inductivo.....	44
3.5.2. Método Hipotético-deductivo.....	44
3.6. Técnicas e Instrumentos de Evaluación.....	45
3.6.1. La Observación.....	45
3.6.2. Encuestas.....	45
3.7. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	46

3.8. Operacionalización de Variables de la Hipótesis.....	47
3.9. Selección de los Temas para la Operacionalización de Variables	51
3.10. Hipótesis Estadística para Obtener Índices y Medir la Significación de la Influencia de las Variables.....	51
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1. Caracterización del Clima Institucional de la UGEL Celendín.....	54
4.1.1. Dimensión 1: Clima Institucional.....	60
4.1.2. Dimensión 2: Componente Estructural.....	62
4.1.3. Dimensión 3: Ambiente Social.....	65
4.1.4. Dimensión 4: Componente Personal.....	68
4.1.5. Dimensión 5: Componente Institucional.....	71
4.2. Caracterización del Desempeño Laboral.....	78
4.2.1. Dimensión 1: Capacidad Cognositiva Profesional....	80
4.2.2. Dimensión 2: El Componente Estructural.....	81
4.2.3. Dimensión 3: Satisfacción Laboral.....	83
4.3. Diseño de la Encuesta para la Evaluación por Dimensión de: Ambiente Físico, Componente Estructural, Ambiente Social, Ambiente Personal Y Comportamiento Institucional (Vi).....	85
4.4. Diseño de la Encuesta para la Evaluación por Dimensión de: Capacidad Cognositiva Profesional, Componente Estructural y Satisfacción Laboral (Vd)	88 89
4.5. Clasificación del Desempeño Laboral por Componentes.....	97
4.6. Relación entre Clima Institucional y Desempeño Laboral.....	100
CONCLUSIONES.....	102
RECOMENDACIONES.....	104
LISTA DE REFERENCIAS.....	107
ANEXOS.....	

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a cada uno de los miembros de mi familia, a mis padres Ovidio y Mercedes, y a mis hermanos Anita, Mirtha, César y Ovidio, por haber sido solidarios conmigo animándome en todo momento a seguir con esta investigación, aún en momentos cuando parecía difícil mantener la disciplina que un trabajo de esta naturaleza requiere.

Del mismo modo agradezco a mi asesor, Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes, por sus orientaciones precisas de maestro durante el proceso de investigación, pues, generosamente me brindó la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia científica en un marco de confianza, afecto y amistad.

Al personal de la Unidad de Gestión Educativa Celendín en agradecimiento especial por su amabilidad, acogida y disponibilidad para facilitarme el acceso a la información requerida y alcanzar los objetivos trazados en esta tesis.

A mis docentes, amigos y compañeros de la Maestría de la Universidad de Cajamarca; por compartir conocimientos, inquietudes y éxitos durante la experiencia académica.

Mi sincera gratitud al comité científico por las sugerencias y contribuciones que hicieron para este trabajo, pues resultaron de gran utilidad. Me estoy refiriendo al Dr. Corpus Cerna Cabrera, a la Dra. Rosa Reaño Tirado y a la M. Cs. Leticia Zavaleta Gonzáles.

Como cristiana, agradezco a Dios, pues, sin su presencia espiritual hubiera desmayado al inicio cuando me di cuenta que esta investigación necesitaba de tiempo completo y disponibilidad exclusiva así como de mucha paciencia para recabar la información necesaria.

LISTA DE ABREVIACIONES

UGECEL	Unidad de Gestión Educativa de Celendín.
UI	Usuario Interno.
RLGE	Reglamento de la Ley General de Educación.
POA	Plan Operativo Anual.
PEI	Proyecto Educativo Institucional.
MOF	Manual de Organizaciones y Funciones.
CAP	Cuadro de Asignación del Personal.
RI	Reglamento Interno.
ROF	Reglamento de Organización y Funciones.

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1	Esquema gráfico de las dimensiones del Clima Institucional.	28
Figura N° 2	Clasificación de los factores potenciadores o limitantes del Desempeño Laboral.	34
Figura N° 3	Esquema gráfico de las dimensiones del Desempeño Laboral	38
Figura N° 4	Esquema de relación de variables de la hipótesis de investigación.	41
Figura N° 5	Relación entre clima institucional y desempeño laboral.	97

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Matriz de consistencia de la secuencia básica de la investigación.	40
Tabla 2	Matriz de operacionalización de las variables de la hipótesis de investigación.	47
Tabla 3	Especialidad de los usuarios internos de la UGEL Celendín.	55
Tabla 4	Grado académico de los usuarios internos de la UGEL Celendín.	56
Tabla 5	Sexo de los usuarios internos de la UGEL Celendín	56
Tabla 6	Categoría laboral de los usuarios internos de la UGEL Celendín	57
Tabla 7	Régimen Laboral de los usuarios internos de la UGEL Celendín	57
Tabla 8	Antigüedad en el servicio de los usuarios internos de la UGEL Celendín	58
Tabla 9	Ambiente físico	60
Tabla 10	Ambiente físico	61
Tabla 11	Componente estructural	63
Tabla 12	Componente estructural	64
Tabla 13	Ambiente social	65
Tabla 14	Ambiente social	67
Tabla 15	Componente personal	69
Tabla 16	Componente personal	70
Tabla 17	Comportamiento institucional	72
Tabla 18	Comportamiento institucional	73
Tabla 19	Ambiente Físico	74
Tabla 20	Componente Estructural	75
Tabla 21	Componente Personal	76
Tabla 22	Ambiente Social	76

Tabla 23	Comportamiento Institucional	77
Tabla 24	Capacidad cognositiva profesional	80
Tabla 25	Capacidad cognositiva profesional	81
Tabla 26	Medios de trabajo	82
Tabla 27	El componente estructural	82
Tabla 28	Satisfacción laboral	84
Tabla 29	Satisfacción laboral	85
Tabla 30	Matriz por dimensiones del clima institucional	87
Tabla 31	Matriz de dimensiones del desempeño laboral	89
Tabla 32	Capacidad Cognitiva y profesional	89
Tabla 33	Componente estructural	90
Tabla 34	Satisfacción Laboral	91
Tabla 35	Relación entre Ambiente Físico y Componente estructural	93
Tabla 36	Relación entre Componente Estructural y Capacidad Cognitiva y Profesional	93
Tabla 37	Relación Entre el Componente Social, Ambiente Personal, Comportamiento Institucional y Satisfacción Laboral	94
Tabla 38	Relación Entre Componentes Ambiente Físico, Componente Personal, Comportamiento Institucional y Capacidad Cognitiva y Profesional	95
Tabla 39	Opinión del usuario interno sobre su desempeño laboral	96
Tabla 40	Relación entre clima institucional y desempeño laboral	98
Tabla 41	Clasificación del desempeño laboral en relación de la clasificación del clima institucional	98

RESUMEN

La presente tesis *Clima institucional y desempeño laboral de los usuarios internos de la Unidad de Gestión Educativa de Celendín, 2011, Cajamarca, Perú*, es un estudio Correlacional que pretende analizar y evaluar las expectativas de la calidad de servicio del usuario interno en contrataste con la satisfacción de los trabajadores y su desempeño laboral. Es decir, cómo influye el Clima Institucional en el éxito del desempeño laboral. La metodología utilizada fue a través de la aplicación de una encuesta cerrada teniendo en cuenta la valoración de Licker, dicho instrumento se aplicó al 100% de trabajadores que laboran en la UGEL Celendín y fue aplicada por un encuestador previamente capacitado.

La hipótesis de investigación que se sometió a contrastación fue la siguiente “El clima institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local Celendín en sus dimensiones ambiente físico, componente estructural, ambiente social, componente personal y comportamiento institucional influye en el desempeño laboral del usuario interno de la Unidad de Gestión Educativa Local Celendín - 2011 Cajamarca.” Como variable independiente (Vi) tenemos “El Clima Institucional de los Usuarios Internos; en tanto la variable dependiente (Vd.) quedó sistematizada como “Desempeño Laboral de los Usuario Internos”.

Al sistematizar los datos estadísticos fue interesante analizar el comparativo de los resultados obtenidos en los componentes ambiente físico y estructural ya que aparentemente no guardan una relación significativa; sin embargo finalmente concluyen asumiendo que su desempeño es bueno, se sienten motivados y el clima institucional es favorable.

Palabras Claves: Clima Institucional, Desempeño Laboral, Usuarios Internos, UGEL Celendín.

ABSTRACT

The present thesis Working Area and Work Performance of Internal Users of the Unit of Celendín Educational Management, 2011, Cajamarca, Peru, is a correlational study that attempts to analyze and evaluate the expectations of the quality of service of the Internal User in contrast to the satisfaction of the workers and their work performance. That is to say, how it influence the Working Area in the success of the work performance. The methodology used was through the application of a survey closed taking into account the valuation Licker, this instrument was applied to the 100% of employees that work in the UGEL Celendín and was applied by a trained previously interviewer.

The research's hypotheses that was submitted to contrast was the next "The Working Area of the Unit of Celendín Local Educational Management in their dimensions physical area, structural component, social area, personal and institutional behavior influences the performance of the Internal User of the Unit Local Celendín Educational Management - 2011 Cajamarca." As an independent variable (vi) we have "the Working Area of Internal Users; in both the dependent variable (Vd.) was systematized as "Work performance of the Internal User".

To systematize the statistical data was interesting to analyze the comparative of the results obtained in the components structural and physical area already that apparently do not relate significantly; however conclude finally assuming that its performance is good, it's motivated and the Working Area is favorable.

Key Words: Working Area, Work Performance, Internal Users, UGEL Celendín.

INTRODUCCIÓN

La tesis “*Clima institucional y el desempeño laboral de los usuarios internos de la Unidad de Gestión Educativa de Celendín - 2011, Cajamarca*” tuvo como finalidad el determinar la influencia: del ambiente físico en los medios de trabajo del usuario interno (UI)¹, determinar la influencia del componente estructural en el componente cognitivo y profesional del UI, analizar la influencia del ambiente social, componente personal y comportamiento institucional de la Unidad de Gestión Educativa de Celendín en la satisfacción del UI. En este sentido, se realizó un diagnóstico de cada componente de la institución y cómo trabaja la UGEL Celendín, hecho que confirma que, el discurso que adorna el Proyecto Educativo Institucional con ideas constructivistas de un buen número de Unidades de Gestión Educativa no tiene asidero empírico y evidencia una falta de científicidad en la elaboración de su Plan Operativo Anual, Reglamento Interno, Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Organización y Funciones, el Cuadro de Asignación de Personal y el Diseño Curricular Diversificado Local²; pero en el presente caso, estos mandatos no se cumplen cabalmente, porque este mandato legal sólo puede implementarse si en el diagnóstico de la realidad educativa local se identifican las “características y necesidades de la población educativa y su entorno socio cultural” exigido en el Reglamento de la LGE³

¹ En adelante se usará esta sigla para referirnos al usuario interno.

² Esto es lo que establece la Ley N° 288044, Ley General de Educación; Ley N° 27789, Ley de Bases de la Descentralización, Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y su Modificatoria Ley N° 27902; D.S.N° 009-2005-ED, Reglamento de la gestión del Sistema Educativo; R.J. N° 095-95-INAP/DRN; R.E.R. N° 112-2008-GR-CAJ/P, que dispone que la Unidad de Gestión Educativa Local – Celendín, emita Actos Administrativos en Primera Instancia y el D.S. N° 015-2002-ED, Reglamento de Organización y Funciones de las Direcciones Regionales de Educación y de las Unidades de Gestión Educativas Locales.

³ LGE significa: Ley General de Educación. N° 015-2002-ED, Reglamento de Organización y Funciones de las Direcciones Regionales de Educación y de las Unidades de Gestión Educativas Locales.

(RLGE) para la educación peruana. Es sobre esta base y con fundamento en estas características que se tiene que construir todos estos documentos mencionados líneas arriba, a fin de tener currículos pertinentes y una educación pertinente (Art. 23 del RLGE)⁴. La UGEL Celendín tiene los siguientes instrumentos de gestión: Plan Operativo Anual (POA), Reglamento Interno (RI), Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Manual de Organizaciones y Funciones (MOF) y Cuadro de Asignación de Personal (CAP) establecido por el Reglamento de Organización y Funciones de las Direcciones Regionales de Educación y de las Unidades de Gestión Educativas Locales, pero que no han sido construidos sobre la base de un conocimiento científico de la realidad donde se implementan. A pesar de esta falencia, sin embargo, el POA de la UGEL Celendín declara que fomentan la mejora de la calidad educativa y consecuentemente el desarrollo de capacidades de las personas, brindando igualdad de oportunidades para todos e impulsando la cobertura de los servicios públicos de educación, promueven la participación de Instituciones y personas para que contribuyan a la mejora de la calidad educativa y fomentan la inclusión social en todo el ámbito de la UGEL Celendín.

Sin embargo, la ausencia de la identificación, caracterización de la realidad local, no significa que éstas estén completamente ausentes en el proceso de la elaboración de dicha documentación administrativa.⁵

⁴ RLGE significa: Reglamento de la Ley General de Educación 28044.

⁵ Lo mismo debe decirse de la documentación administrativa de la Dirección Región Educativa de Cajamarca (DRE), en la que, en lugar de asumir fortalezas para la mejora educativa, más bien, se centre en señalar sus deficiencias.

Dado este trasfondo, el problema a investigar se centró en analizar el clima institucional y el desempeño laboral de usuario interno de la UGEL Celendín. En este sentido, la pregunta fundamental que guió la presente investigación a sido la siguiente: ¿Cómo se relaciona el clima institucional con el desempeño laboral del usuario interno de la UGEL Celendín, en el año 2011?

La hipótesis que se plantea es “El clima institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local Celendín, en sus dimensiones ambiente físico, componente estructural, ambiente social, componente personal y comportamiento institucional influyen en el desempeño laboral del usuario interno de la Unidad de Gestión Educativa Local Celendín - Cajamarca. 2011”

En consecuencia, se estableció como variable independiente (Vi.) al “Clima institucional de la UGEL Celendín.” En tanto que la variable dependiente (Vd.) quedó sintetizada como “desempeño laboral de los usuarios internos.”

El objetivo general del estudio fue determinar la relación del clima institucional en el desempeño laboral de los usuarios internos UGEL Celendín, durante el año 2011.

Como objetivos específicos, se plantearon los siguientes:

1. determinar la influencia del ambiente físico de la UGEL Celendín en el componente estructural del usuario interno.
2. determinar la influencia del componente estructural de la UGECCEL Celendín en el componente cognitivo y profesional del usuario interno.

3. analizar la influencia del ambiente social, componente personal y comportamiento institucional de la UGEL Celendín en la satisfacción del usuario interno.

Los resultados de la investigación se presentan en los siguientes capítulos. Capítulo I constituye el planteamiento y formulación del problema. El Capítulo II muestra los antecedentes, el marco conceptual y términos básicos. El Capítulo III corresponde al diseño de contrastación de la hipótesis antes mencionada, y allí se presenta un análisis de la significación de la influencia del clima institucional haciendo el recuento, selección, clasificación y ordenación de tablas, precisamente codificados y tabuladas. La tabulación se realizó de una forma electrónica y se sometió al tratamiento por “técnicas de análisis matemático” principalmente de carácter estadístico, para determinar el significado de aquellas relaciones más significativas y obtener como resultado la existencia de una coherencia sobre el clima institucional y el desempeño laboral del usuario interno de la UGECEL. Para el análisis de los datos se utilizó principalmente el Excel y se usó el paquete estadístico “Statistical Package for Social Sciences” (SPSS, versión 15.0 para Windows).

El Capítulo IV presenta los resultados y su discusión. Es decir, habiendo analizado la información brindada por los usuarios internos al responder las encuestas, dieron valores significativos tanto en el Clima Institucional como en el Desempeño Laboral. Esto significa que el Clima Institucional es favorable para el Desempeño Laboral del UI.

Finalmente, se presentan las conclusiones a las que se llegaron como producto de esta investigación, las mismas que pueden resumirse en la siguiente proposición: Con el 95% de confiabilidad, la evidencia no experimental permite concluir que la alta significación estadística aportada por los valores de las encuestas aplicadas. Se debió a la percepción del UI, que toma en cuenta la interacción entre clima institucional y desempeño laboral de los usuarios internos de la UGEL Celendín. Por esta razón, se recomienda tener en cuenta la apreciación subjetiva de los mismos a fin de entender los resultados.

CAPÍTULO I

1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La educación requiere de innovación constante en sus planteamientos Pedagógicos-administrativos y en sus principios de organización, evitando que se implementen modelos que sirvieron a una institución; sin una adecuada adaptación al contexto actual lo que permitiría mejorar y superar las falencias que se estén dando en la Institución de Administración Educativa, como son conflictos entre el personal, sentimiento de trato discriminatorio, rebeldía, falta de integración del Director con su personal, temor ante represalias, acomodados político, compadrazgo, sentimiento de que su permanencia está en riesgo si emite su opinión frente a tal o cual asunto, falta de identidad con la institución, sentimiento de una remuneración injusta etc. Se debe pensar en buscar al interior de las Unidades de Gestión Educativas Locales (UGELs) soluciones que permitan mejorar el trabajo que se realiza por lo que deberá responder de forma favorable a las necesidades que le presenta su contexto interno y externo. Ante esta situación conviene estudiar el clima institucional y el desempeño laboral, puesto que son diversos los factores que lo determinan, provocando una percepción positiva o negativa de los Directivos, Jefes de Área de los diferentes Órganos de Línea, así como del Órgano de Control Institucional y de Asesoramiento.

Las UGELs que conforman el sistema educativo público, deben ser más eficientes en todas las áreas que la integran: Área de Dirección, Área de Control Institucional, Área de Gestión Administrativa, Área de Gestión Pedagógica, Para ello se hace necesario que los recursos con los que cuenta se aprovechen eficientemente: haciendo llegar oportunamente los textos escolares y diversos materiales didácticos, de mejoramiento de infraestructura, equipo de innovación tecnológica, así como también las partidas económicas sean invertidas exactamente para lo que están previstas, ya que los apoyos que otorga el gobierno hoy en día se hacen cada vez más escasos. Al respecto, los directivos deberán pensar en optimizar los recursos económicos, financieros y humanos, tarea nada fácil cuando se comprende que la UGEL es compleja por el hecho de trabajar con el factor humano, pues este tiene innumerables intereses y distintas formas de pensar y percibir las acciones dentro de la institución, y de cuyo desempeño depende en gran medida, la propia efectividad de la institución.

Para plantear la situación problemática de la UGEL Celendín, debe reconocerse ésta, como verdadera Unidad de Gestión Educativa Local que gestiona la educación y como institución que tiene que resolver problemas que se relacionan con el clima institucional y el desempeño laboral. Al respecto es conveniente señalar que los directivos desconocen todos los factores que impactan al interior de la institución y que afectan el clima institucional de la misma.

De esta manera los integrantes de la UGEL Celendín son personas que en forma activa perciben e interpretan su ambiente laboral como deficiente. Desde esta perspectiva el Clima Institucional es un proceso de medición perceptual del ambiente laboral que influye en las actitudes y conductas de los miembros de esta institución y por lo tanto en su desempeño laboral.

Lo anterior indica que el clima institucional y el desempeño laboral de la UGEL Celendín es un objeto de investigación amplio en donde aparecen diversos factores y relaciones causales aun no abordadas por completo; por lo que permitió a la investigadora elegir el presente estudio. Además el propio enfoque y la metodología también le dieron una perspectiva diferente buscando acercarse a una explicación lo más real del tema con la finalidad de ofrecer resultados que posibiliten visualizar el terreno institucional.

El conocimiento del clima institucional y del desempeño laboral proporciona información acerca de las percepciones que determina los comportamientos de los integrantes de la UGEL Celendín y, por consiguiente, permitirá introducir cambios planificados con el objeto de influir en dicha situación. Estos cambios se transformarán en relevantes en la medida que los integrantes de la UGEL puedan participar en su definición y por supuesto en la acción de actividades en el marco de un programa de intervención permanente.

1.2.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Se planteó la siguiente pregunta respecto al tema de investigación:

¿Cómo se relaciona el clima institucional con el desempeño laboral del usuario interno de la UGEL Celendín?

1.3.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General:

Determinar la relación del clima institucional en el desempeño laboral de los usuarios internos UGEL Celendín, durante el año 2011.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- 1.** Determinar la influencia del ambiente físico de la UGEL Celendín en los medios de trabajo del usuario interno.
- 2.** Determinar la influencia del componente estructural de la UGEL Celendín en el componente cognitivo y profesional del usuario interno.
- 3.** Analizar la influencia del ambiente social, componente personal y comportamiento institucional de la UGEL Celendín en la satisfacción del usuario interno.

CAPÍTULO II

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO:

Revisando publicaciones existentes sobre este tema se han encontrado varios trabajos que abordan de una u otra manera temas relacionados con la presente investigación.

A nivel de la educación superior, la tesis titulada *El Clima Organizacional y su relación con la eficiencia del sistema de abastecimiento, en el Hospital Regional de Cajamarca. Escuela de Post Grado Universidad Nacional de Cajamarca* realizada en Cajamarca el año 2008 (Carrillo 2008, 49), se demostró que el personal profesional y no profesional del Servicio de Emergencia del HRC⁶ realizan funciones exclusivamente asistenciales, cada uno de ellos destacándose en su campo de acción... la percepción del personal del departamento de emergencia de la calidad de atención que brinda al paciente, está ubicada en los niveles de acuerdo y totalmente de acuerdo, los niveles de acuerdo y totalmente de acuerdo a la percepción del personal de emergencia acerca de la calidad de atención que ofrecen, hace referencia de la preparación para el puesto que ocupa, expresándose en la buena y oportuna toma de decisiones frente a los diferentes problemas de salud que se presentan, además de una identificación con el paciente ya que estos van acompañados con otros factores como complicación de atención y disposición de ambientes libres para la atención.

⁶ HRC significa: Hospital Regional de Cajamarca.

El desempeño del personal asistencial, está determinado por impulsos motivacionales orientados al logro y a la competencia, constituyendo la capacitación un factor importante para su desempeño y para la calidad de atención que brinda. La remuneración que percibe el personal no es un factor que determine su desempeño. De igual manera los recursos disponibles tampoco son una limitante para la atención que provee el personal.

Los factores socio – económicos que determinan el desempeño del personal asistencial del Departamento de Emergencia son la capacitación, la vocación y las relaciones interpersonales influyendo en su calidad de atención.

En el año 2001, en la ciudad de Lima, Shirley Álvarez Valverde realizó un trabajo de investigación sobre *La Cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología*, en él demuestra que la cultura del Instituto es desequilibrada, porque el área operativa de la organización no guarda coherencia alguna con sus creencias y valores, lo que ha desencadenado que los grupos de referencia y auto proteccionistas, identificados a través del respeto a las reglas internas y culpabilidad sienten temor a represalias, oportunismo y control; además encontró que existe cierta disconformidad por la política administrativa actual, los trabajadores perciben que no existe una verdadera orientación hacia la innovación y el planeamiento de los recursos humanos de la institución; y señala que los trabajadores se auto motivan y desmotivan fácilmente ya que no perciben que se les está considerando como personas que pueden aportar ideas creativas que mejoren

su trabajo o contribuyan al cambio (Álvarez 2002;87). Aunque esta investigación difiera de la presente tesis en el aspecto conceptual y metodológico, persiste la idea teórica de que existe una relación entre clima institucional y desempeño laboral de los usuarios internos.

En el año 2005, en la ciudad de Trujillo, Segundo Emiliano Mendoza Reyes realizó un trabajo de investigación sobre la *Influencia de un programa de capacitación en liderazgo transformacional en el Clima Institucional de las Escuelas Parroquiales de Florencia*, en él menciona que se requiere un liderazgo transformacional tendiente a resolver, armonizar y propiciar un mejor Clima de Trabajo en todo el personal que labora en las escuelas parroquiales del distrito de Florencia de Mora, de la provincia de Trujillo, mejorando de esta manera el Clima Institucional (Mendoza 2005;106), con la cual estamos muy de acuerdo para experimentar innovaciones en el campo educativo.

En el año 1997, en la ciudad de Maracay, Freddy Nieves realizó una investigación titulada *Desempeño docente y clima organizacional en el liceo “Agustín Codazzi”*, en el que se estableció la relación del clima afectivo del aula, la atracción interpersonal con el Rendimiento Académico y la evaluación al profesor. Las fuentes de análisis fueron documentos académicos (notas) y las entrevistas a universitarios. La investigación encontró que el clima afectivo del aula generado por el profesor ejerce un efecto directo sobre el rendimiento académico mientras que la atracción interpersonal reveló tan solo tener un efecto indirecto.

De estos estudios, antes mencionados, podemos ver la tendencia: clima institucional y desempeño laboral y la necesidad de equilibrar estas variables en bien de la buena marcha de una institución, no quedando fuera de ésta afirmación la UGEL Celendín ya que de ella depende el desarrollo social, en particular la educación de la provincia de Celendín, de cómo ésta se encuentre fortalecida se verán los logros educativos y el desarrollo integral de niños, jóvenes y adultos.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

La presente investigación utiliza el enfoque sistémico en los estudios sociales, propuesto por Mario A. Bunge. Asimismo, utiliza el concepto de paradigma aportado originalmente por Thomas S. Kuhn (Ramírez 2011, 11).

En general, el enfoque sistémico “afirma que todo, sea concreto o abstracto es un sistema o un componente de uno a más sistemas y que todo sistema posee propiedades emergentes” (Bunge, 2004, 142). En lo social, el sistemismo afirma que todo “grupo humano estructurado, desde la pareja casada hasta el mercado global, puede considerarse, con ventaja, como un sistema compuesto por seres humanos y sus artefactos, insertos en un entorno que es en parte natural y en parte artificial” (Bunge, Mario 2004, 98). Así pues, para comprender sistémicamente una sociedad debe analizarse en sus cuatro subsistemas que están íntimamente interrelacionados entre sí. Estos son: El subsistema biológico, el económico, el político y el cultural. Es pues, en este sentido particular, que el enfoque sistémico ilumina la presente investigación.

El concepto de paradigma que se usó para caracterizar la interacción entre el clima institucional y el desempeño laboral de los usuarios internos de la UGEL Celendín fue el desarrollado y popularizado por Thomas Samuel Kuhn en su *mágnim opus* titulado *The Structures of Scientific Revolutions*. En esta obra Kuhn define un paradigma como “un patrón o modelo aceptado” que funciona mediante la “replicación de ejemplos en los cuales cualesquiera de ellos puede, en principio, servir para reemplazarlo” (Kuhn 1996,193)

Así como en la ciencia hay modelos o paradigmas que permiten a toda una comunidad científica resolver problemas científicos, también los sistemas culturales tienen modelos de interacción que les permiten aprender, y con frecuencia, cambiar de modelo o paradigma⁷.

2.2.1. Clima institucional: Es la colección y el patrón de funcionamiento de los factores del entorno organizacional que generan motivación, Este término en su empleo ha ido teniendo múltiples significados, desde la forma en que se comportan los fenómenos naturales, hasta una concepción amplia y discutida del comportamiento de organizaciones.

Progresivamente el concepto de clima se ha ido extendiendo también a las relaciones humanas. En este sentido se habla de clima para referirse

⁷ En este punto, es necesario aclarar que usaremos el concepto de paradigma en el sentido más general de modelo, pues se sabe que el mismo Kuhn fue obligado por la crítica académica a cambiar su concepto de paradigma por el de Matriz disciplinaria. La razón es que una matriz se compone de elementos ordenados de diversas maneras cada uno de los cuales hay que especificar. Es decir que “los elementos de la matriz disciplinaria incluyen a la mayoría, o a todos los objetos, del compromiso del grupo descrito en el libro como paradigmas, partes de paradigmas o paradigmático” (Kuhn 1996, 321).

a la forma en que las personas se relacionan entre sí y también a las características que posee un determinado ambiente social, “como clima tenso en una reunión”.

Al referirse al clima nos estamos refiriendo a las condiciones que caracterizan una situación o un periodo de tiempo determinado y en ese sentido, el clima es algo:

- ✓ Que caracteriza el ambiente
- ✓ Que está conformado por componentes naturales y por componentes humanos.
- ✓ Que marca y condiciona el contexto de vida y de trabajo: define una especie de ecosistema.

El clima institucional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una institución⁸ respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Se relaciona, también, con el concepto de salud mental de los individuos, entendido como la capacidad de una persona para sentirse bien consigo misma, respecto a los demás, y ser capaz de enfrentar por sí misma las exigencias de la vida.

⁸ Para la presente investigación la organización e institución se refiere a la UGECEL

Finalmente, se define como la cualidad o propiedad del ambiente institucional que experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento.

Es la estrecha relación existente entre la institución y su entorno o ambiente, pero no sólo referido al ambiente externo sino también a las interdependencias internas (Kat y Kant 1995; 189). El enorme impacto que causa la definición de clima institucional, como sistema abierto ha transformado el interés tradicional y específico de la psicología del trabajo por la satisfacción, la moral laboral y el desempeño, en otro más general y dinámico que considera la organización como un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales.

De allí donde el clima es positivo, armonioso, los usuarios internos de la institución se forman en un ambiente de libertad, confianza, son más expresivos y fraternos. Lo contrario sucede con los usuarios internos que asisten a su centro de trabajo, en donde el ambiente es de conflicto: son desconfiados, tienen temor a expresarse, no saben en quién confiar.

Es así que el clima institucional es configurado como un ámbito evaluativo básico y es definido como “la calidad del entorno global de una organización”.

El clima institucional es un concepto amplio que abarca los modos de relación de sus actores, las formas en que se definen las normas, el

liderazgo de sus directivos, el sentido de pertenencia a la institución, la participación activa de sus miembros, a los canales de comunicación existentes entre sus integrantes, a las relaciones humanas, etc.

Podemos expresar que es un concepto que está referido a la vida institucional “vivencial más que medible” (Pose 2006; 21).

De acuerdo con estas aseveraciones, podemos sostener que los UI de una institución, forman su propia percepción de lo que les rodea y a partir de ello estructuran sus actitudes y conductas. En síntesis, podemos concluir que el Clima es un fenómeno influyente que media entre los elementos que configuran la organización y las tendencias motivacionales de los trabajadores, de modo que se traducen en un comportamiento con consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, estrés, rotación, etc.).

El objetivo final que se busca con el clima institucional es explicar los motivos por los que las personas que trabajan en una institución se sienten más o menos motivadas al ejercer sus obligaciones profesionales. Conocer las causas subyacentes de la motivación es muy importante, porque nos permitirá actuar sobre ellas para aumentar la motivación de las personas. Y el motivo por el cuál a cualquier organización debería interesarle que las personas estén motivadas es muy simple: todos los estudios certifican la fuerte relación existente entre la motivación de los empleados y los resultados de la organización.

El clima laboral es hoy en día un elemento indispensable en la planificación estratégica de toda institución de gestión administrativa, puesto que permite gestionar la motivación de los empleados con el objetivo de conseguir mejores resultados en su prestación de servicios.

Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una institución constituye la “personalidad” de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una institución se conforma a partir de una configuración de características, que surgen del quehacer cultural de la institución.

2.2.1.1. Dimensiones del clima institucional.

El progreso de la sociedad se basa en instituciones eficientes. Las instituciones tienen propósitos humanos, se constituyen y sostienen basándose en intereses mutuos que comparten los participantes. Las personas consideran a las instituciones como medios para alcanzar sus propias metas y al mismo tiempo, las instituciones necesitan personas que les ayuden para lograr los objetivos institucionales⁹. El estudio del comportamiento humano dentro de las instituciones es imprescindible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigados en las personas.

⁹ Si no existen intereses mutuos, no tiene sentido tratar de reunir un grupo e impulsar la cooperación entre ellos, porque no hay base común en la que se desarrolle tal estructura.

Las actividades que se desarrollan dentro de una institución, como son las comunicaciones que se establecen, los modos de actuar, de relacionarse, de evaluar desempeños y resultados, los estilos para dar órdenes, recomendaciones, aclaraciones, exigencias en cumplimiento de horarios, disposición física, van determinando la atmósfera que se respira, el modo en que se vive y se trabaja en esa organización. Todas éstas conforman el Clima Institucional.

Por último, viene la satisfacción, que tiene mucho que ver con la capacidad que tienen las personas de trabajar y disfrutar¹⁰.

- Ambiente físico. La calidad de vida en el trabajo depende mucho de las condiciones tales como: Ambiente con ventilación e iluminación apropiada, acceso a la tecnología necesaria, buena administración de los recursos, mobiliario e instalaciones apropiadas.

Es sentir bienestar felicidad y realización personal mediante el trabajo. Significa un entorno físico ventilado, espacioso con equipos y muebles proyectados ergonómicamente, de tal manera que nuestro trabajo no sea una carga pesada; sino por el contrario una gran satisfacción.

¹⁰ Tener la suerte de trabajar en aquello que te gusta es el mayor regalo que te puede hacer la vida.

- Componente estructural. Para la existencia de una buena calidad de vida laboral se debe comprender muchos aspectos como: Tecnologías que facilite el trabajo, compromiso con el éxito de la institución, interés de los jefes por el éxito de sus empleados, mejora continua de los métodos de trabajo, comunicación clara e información oportuna, objetivos y acciones definidas, toma de decisiones en tareas, interacción con personas de mayor jerarquía, capacitación necesaria y oportuna, opción para ascender a niveles superiores, remuneraciones justas, con el objetivo del desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional, y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados.

Debemos tomar en cuenta la identidad que no es otra cosa que el sentimiento de que uno pertenece a la institución y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

Otro aspecto que nos ayuda a una buena marcha de la institución es tener la percepción por parte de los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la institución.

- Ambiente social. Una institución debe tener en cuenta que los compañeros de trabajo cooperan entre sí, en los grupos de trabajo existe una relación armoniosa, que existan suficientes canales de comunicación, para que el grupo con el cual se trabaje funcione como un equipo, de tal manera que se afronten y superen los obstáculos, entonces podremos decir que hay colaboración entre el personal de las diferentes oficinas.

En una institución un buen trabajo requiere necesariamente de conjugar esfuerzos, ideas, disposición y tiempo dedicado a éste; por ello es bueno contar con una remuneración justa que le permita al trabajador ofrecer todos los requisitos antes mencionados y al mismo tiempo aseguren su desarrollo como persona y profesional.

- Componente personal. El ambiente es confiable y respetuoso, se obedece a normas conductuales y valores éticos que nos permitan escucharnos unos a otros de tal manera que podamos encaminarnos por planteamientos viables y seguros hacia el éxito de cada uno como persona, desarrollando un compromiso con los compañeros y la institución en la cual laboramos.
- Comportamiento institucional. Dentro de una institución es valioso una preparación, capacitación y evaluación oportuna y

permanente, para poder brindar una ayuda oportuna en la mejora de la tarea a realizar por cada miembro de la institución.

También toda organización debe tener claramente definida las responsabilidades y funciones de cada uno de los participantes en el logro de los objetivos, por ello la importancia de contar con un MOF, así podremos estar encaminados hacia el logro de la misión, teniendo en todo momento en cuenta que los objetivos guarden una estrecha relación con la visión planteada, de manera tal que los esfuerzos no se desvirtúen en el camino y al final nos encontremos con resultados opuestos a los perseguidos.

Las organizaciones deben medir y gestionar el clima institucional para conseguir mejores resultados en la prestación de sus servicios. En el caso de las pequeñas instituciones, el factor humano suele ser aún más importante, puesto que en la mayoría de los casos no se dispone del potencial económico¹¹.

Respeto real a la dignidad de las personas. Evitando la retórica del mismo, se trata de demostrarlo y vivirlo con políticas verdaderas. En este sentido, la

¹¹ Tal y como se explica, además de medir el clima institucional, está claro que podemos y debemos intervenir en él para gestionarlo, con la intención de modificarlo de la forma que más nos convenga. Así pues, una vez que tenemos los resultados que nos explican la situación actual, podremos planear el “clima objetivo” que deseamos para el próximo año, para luego incidir en los factores determinantes a lo largo del ejercicio de manera que nos lleven al objetivo previsto. En años sucesivos adaptaremos los objetivos y corregiremos el rumbo a seguir de acuerdo con la evolución de la institución.

confianza es básica en los trabajadores. Para desarrollarla "junto al consecuente respeto", "quienes conducen una institución deben indicar el rumbo con el ejemplo; compartir la información buena y la mala; explicitar el pensamiento y el estilo personal en la toma de decisiones; evitar las críticas o los favores personalizados; aplicar premios y sanciones de modo equitativo; y, a la hora de recompensar, hacerlo públicamente".

Valorar y reconocer las destrezas y experiencias de los trabajadores. Ellas valen para la organización. Así, resulta clave expresar reconocimiento al equipo de trabajo; identificar qué es lo que los motivan; compensar los esfuerzos o logros obtenidos más que el tiempo empleado en ellos; prestar atención a los modales; y aprender a criticar acciones y no personas.

Calidad de la comunicación, aunque existen diferentes tipos de comunicación (verbal, escrita, no verbal), siempre se comunica. Es así como el silencio también es un mensaje. La comunicación debe ser clara y la información oportuna. Los problemas relacionados con el secreto (memorándum confidenciales, reuniones a puertas cerradas, rumores, etc.) aumentan el clima de temor o inseguridad. Existen algunas indicaciones valiosas para aprender a comunicar bien:

Escuchar siempre antes de mandar; concentrar la atención evitando distractores; ser asertivo para explicitar lo que se espera de los empleados; promover la información periódica; y saber enfrentar, negociar los conflictos.

Cuidado de la conducta ética¹², a mejor clima laboral menos conductas negativas como: uso privado del teléfono o de fotocopiadora, atrasos o ausencias sin permiso, acepto de sobornos, almuerzos largos, sabotaje, trabajo lento deliberado, gasto excesivo de insumos, favoritismo hacia personas, echarle la culpa a otros, abuso verbal o sexual, robo a colaboradores, etc.

2.2.1.2. Evaluación del clima institucional.

Es imprescindible para tener una mejora continua. En esta reflexión partimos de pensar que la evaluación institucional supone un proceso complejo para determinar el valor de algo, que implica una delicada tarea de interpretación de un conjunto de elementos que interactúan configurando una realidad particular y significativa. De hecho, evaluar no es, rigurosamente la etapa posterior o final de un proceso, sino un momento en el camino para apreciar lo caminado y decidir cómo continuar. Si se sigue profundizando, se puede decir que la evaluación que se formula debe aspirar a la credibilidad y al consenso.

Una evaluación, asimismo, no son los datos, aunque estos sean indispensables, sino el proceso por el que se aprecia y discierne el valor de las acciones y realizaciones; un proceso profundamente

¹² En fin, debemos tener presente que pasamos la mayor parte de nuestra vida adulta trabajando, por lo que resulta básico transformar el trabajo "y el lugar en que se lleva a cabo en una experiencia grata y creadora". Una forma de focalizar el esfuerzo hacia la mejoría de los ambientes laborales es cuantificarlo con indicadores mensurables

humano que se nutre y se articula en el diálogo, la discusión y la reflexión.

- La evaluación externa: Es aquella que se realiza por agentes externos a la Institución. Un ejemplo de este tipo de evaluación es la que realiza la CONEAU¹³ siendo éste un organismo descentralizado y autárquico que actúa como agencia encargada de la tarea de evaluación Institucional de las universidades a partir de la sanción de la Ley Nro. 24.521.

En la evaluación externa se aprecia la organización y el funcionamiento de la institución, se observa la trama de su desarrollo, se valoran los procesos y los resultados y se recomiendan cursos de acción. La realizan personas que no pertenecen a la institución, independientes en su criterio aunque sobre la base del proyecto institucional de la misma, y a partir de la autoevaluación realizada.

Para llevar a cabo la evaluación externa, se definen pautas o criterios generales que con el tiempo y la experiencia se irán enriqueciendo y reformulando. Cada caso requerirá una específica adecuación de la evaluación externa a sus particularidades.

¹³ La CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria), expresa sobre la Evaluación Institucional que es una tarea ineludible para definir y diseñar el trabajo que ella supone.

- La evaluación interna: También descrita como autoevaluación, es aquella que se realiza desde la propia institución, y siempre con la misma finalidad que la evaluación externa que es de mejorar la calidad de servicio.

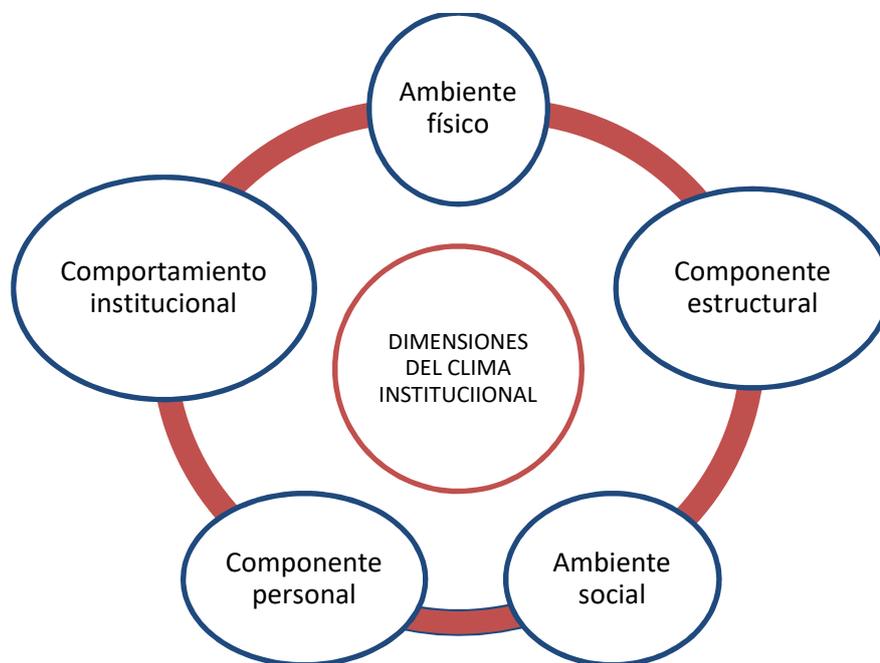
La evaluación interna nos informa de un proceso surgido de la necesidad de reflexionar desde el propio contexto, por parte de los propios agentes involucrados en él, sobre el valor y alcance de las actividades desarrolladas. Su propósito, como cualquier otra modalidad de evaluación, se orienta hacia la obtención de la información considerada más relevante en el interior de un proceso o de una situación cualquiera. Sin embargo, el hecho de que sea autoevaluación supone una diferencia sustancial con otros modos de evaluar. Se trata de que tanto el proceso como la metodología y la información obtenida se realiza, se elabora y se contrasta desde las propias necesidades, desde los valores y el punto de vista de los mismos agentes y desde la función social que éstos realizan.

Consideramos como el principal factor de éxito en toda autoevaluación a la participación y al compromiso que asumen todos los agentes de la institución.

Con respecto a la participación, consideramos el aporte de María Dolores Díaz Noguera que expresa que el concepto de

participación en cuanto desarrollo humano viene descrita como crecimiento, diálogo, convivencia, formación humana, responsabilidad, intervención, resolución de problemas, libertad, tolerancia, receptividad respecto a las opiniones de otros, relaciones y diversidad (Noguera 1995; 98)

Figura N° 1. Esquema gráfico de las dimensiones del clima institucional.



Fuente: Elaboración propia.

2.2.2. Desempeño laboral: El desempeño va dirigido hacia el logro de la formación de capital humano, la creación y transferencia de conocimientos y tecnologías para lograr el propósito de la organización.

Las organizaciones de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la capacidad cognositiva profesional del trabajador, el componente estructural y capacitación para el trabajador.

En conclusión podemos decir que es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Se expresa a través de la evaluación del cumplimiento de los objetivos de la organización objeto de la intervención y especialmente de los objetivos individuales.

2.2.2.1. Dimensiones del desempeño laboral.

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

➤ La capacidad cognositiva profesional.

Este es otro aspecto necesario a considerar, la capacitación del trabajador, es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficiente posible.

Los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de casos. El objetivo de ésta es proporcionar información

y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos. Rodolfo Li Salazar considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que falta capacitación y desconoce los procedimientos para seguirlos (Li Salazar 2002, 8)

Los factores se expresan a través de la evaluación del cumplimiento de los objetivos de la organización objeto de la intervención y especialmente de los objetivos individuales, considerados estos últimos como expresión del desempeño laboral.

En cuanto a clasificar los factores del desempeño laboral en inhibidores o potenciadores atendiendo a los relacionados con el saber, el querer y el tener, complementado éste con el análisis de la naturaleza del factor y los métodos de influencia definidos por Gárciga Merrero, sobre ésta base, se definen a los efectos del presente procedimiento como criterio de clasificación de los factores a los siguientes grupos: para las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes, entendido los conocimientos como lo que debe conocer) la orientación al trabajo (administrativos, económicos y socio psicológicos) y los medios para el trabajo (insumos, equipamiento y estructurales) (Merrero 1986, 98).

➤ Componente estructural.

Este componente involucra al factor humano con el que se cuenta. El personal es un recurso de mucha importancia, cuando un grupo dado de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes en el proceso de resolución de problemas internos y externos, puede asumirse que tales experiencias comunes, con el tiempo, han originado entre esas personas una visión compartida del mundo que los rodea y el lugar que ocupan en él. De este modo sabremos que son las indicadas para hacer surgir nuestra institución.

Mas no sólo requiere una institución del personal suficiente y calificado, sino de una adecuada tecnología; La tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influyen en la tarea que desempeñan. La tecnología resultante posee una influencia positiva en las relaciones de trabajo. Así el “desarrollo de individuos capaces de participar y contribuir más en la sociedad, en el mercado laboral, y lograr su bienestar como individuos, afrontar la competitividad y los aspectos claves de impacto social” (Aguilar Chuqizuta 2001, 10). Ésta desempeña un importante papel en el desarrollo de las empresas, ya que harán posible el cumplir mejor el trabajo de los usuarios internos y les permitirá estar acorde con el avance actual. Esto comprende todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros de la institución, es

necesario también conocer los ambientes de trabajo que se generan en las diversas estructuras que conforman el quehacer laboral a través de procesos de evaluación que impacten en la efectividad del desarrollo armónico de la institución.

➤ Satisfacción laboral.

Es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Con respecto a la satisfacción laboral (Davis, K y Newtron, 2000; 168), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro (Davis, K y Newtron, 2000; 171),

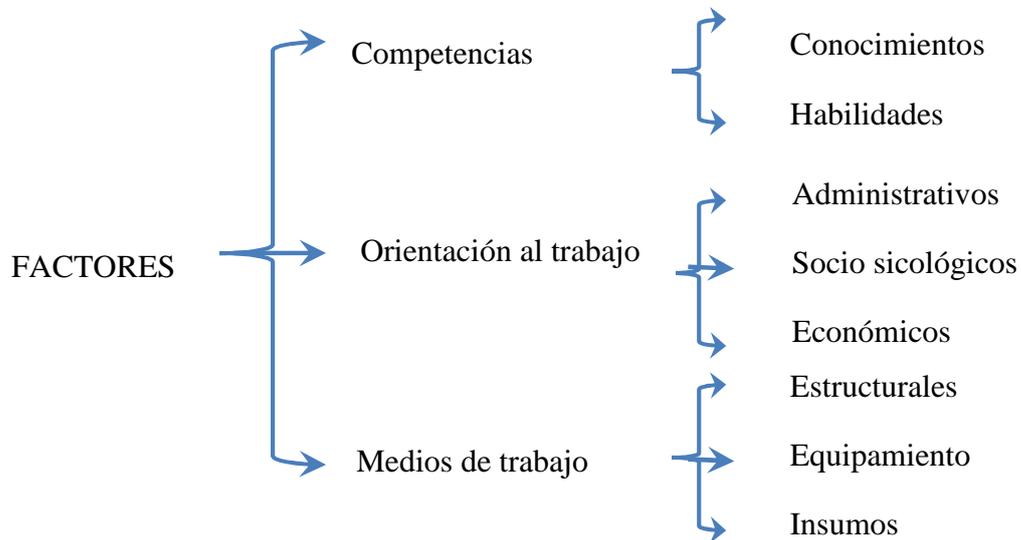
La autoestima es otro elemento a tratar, debido a que es un sistema de necesidades del individuo, que expresan la necesidad por lograr

una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.

La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

Figura N° 2. Clasificación de los factores potenciadores o limitantes del desempeño laboral.



FUENTE: Elaboración propia de la investigadora a partir de (Merrero 1986).

2.2.2.2. Evaluación del desempeño laboral.

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación; el departamento de personal puede

identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos.

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente, serán sometidas a capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos.

Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros,

necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

2.2.2.3. Ventajas de la evaluación del desempeño laboral.

Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación. Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.

Permite tomar decisiones en cuanto a las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.

Ayuda a determinar las necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.

Posibilita la planeación y desarrollo de la carrera profesional; guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Evita la imprecisión de la información, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto,

los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.

Disminuye la posibilidad de errores en el diseño del puesto, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

Permite hacer frente a los desafíos externos; en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Figura N° 3 Esquema gráfico de las dimensiones del desempeño



Fuente: Elaboración propia.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- ❖ **Clima Institucional:** representa la personalidad de un centro, en cuanto es algo original y específico del mismo con un carácter relativamente permanente y estable en el tiempo, cuya evolución se realiza lentamente aunque se modifiquen las condiciones. (Nieves 1997)
- **Componente Personal:** La demostración de habilidades y de la capacitación adquirida en el desempeño de los cargos establecidos. (Rodríguez 2006)
- **Componente Estructural:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. (Frias Díaz 2003)
- **Desempeño Laboral:** es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.(Morales 2009,)
- **Evaluación:** es un factor fundamental del proceso administrativo correspondiente al control, seguimiento y evaluación de los recursos humanos. Esta evaluación nos permite verificar el cumplimiento de los planes organizacionales por parte de quien ejerce la supervisión en la organización. (Morales Cartaya 2009)
- **Comunicación:** Es una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios. (Aguilar Chuqizuta 2001)
- **Satisfacción Laboral:** Es un estado emocional positivo, placentero resultante de la percepción subjetiva de la experiencia laboral del sujeto. (Ardila 1986)
- **Competencia:** se refiere a rasgos de la personalidad que los individuos construyen a partir de una actitud proactiva en procesos de aprendizaje a lo largo de toda su vida. Las competencias refieren tanto al mundo del trabajo como a la vida cotidiana. La noción de competencias constituye,

en este sentido, una actualización y superación de la persona. (Ferrater 2001)

- **Usuario Interno:** Es toda persona, grupo o entidad, que se encuentra subordinada administrativa o metodológicamente a la misma gerencia que la entidad de información y que no tiene una entidad intermedia de servicio. (Delgado Céspedes 2007)

CAPÍTULO III

DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

Tabla N° 1. Matriz de consistencia de la secuencia básica de la investigación.

Problema	¿Cómo se relaciona el clima institucional con el desempeño laboral del usuario interno de la UGEL Celendín, durante el año 2011?
Hipótesis	“El clima institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local Celendín en sus dimensiones ambiente físico, componente estructural, ambiente social, componente personal y comportamiento institucional influye en el desempeño laboral del usuario interno de la Unidad de Gestión Educativa Local Celendín - 2011 Cajamarca.”
VARIABLES	Variable independiente: Clima institucional de UGEL Celendín. Variable dependiente: Desempeño laboral de los usuarios internos.
Objetivos	General: Determinar la relación del clima institucional en el desempeño laboral de los usuarios internos UGEL Celendín, durante el año 2011. Específicos: 1. Determinar la influencia del ambiente físico de la UGECCEL en el componente estructural. 2. Determinar la influencia del componente estructural de la UGEL Celendín en el componente cognitivo y profesional del usuario interno. 3. Analizar la influencia del ambiente social, componente personal y comportamiento institucional de la UGEL Celendín en la satisfacción del usuario interno.

Fuente: Elaboración propia

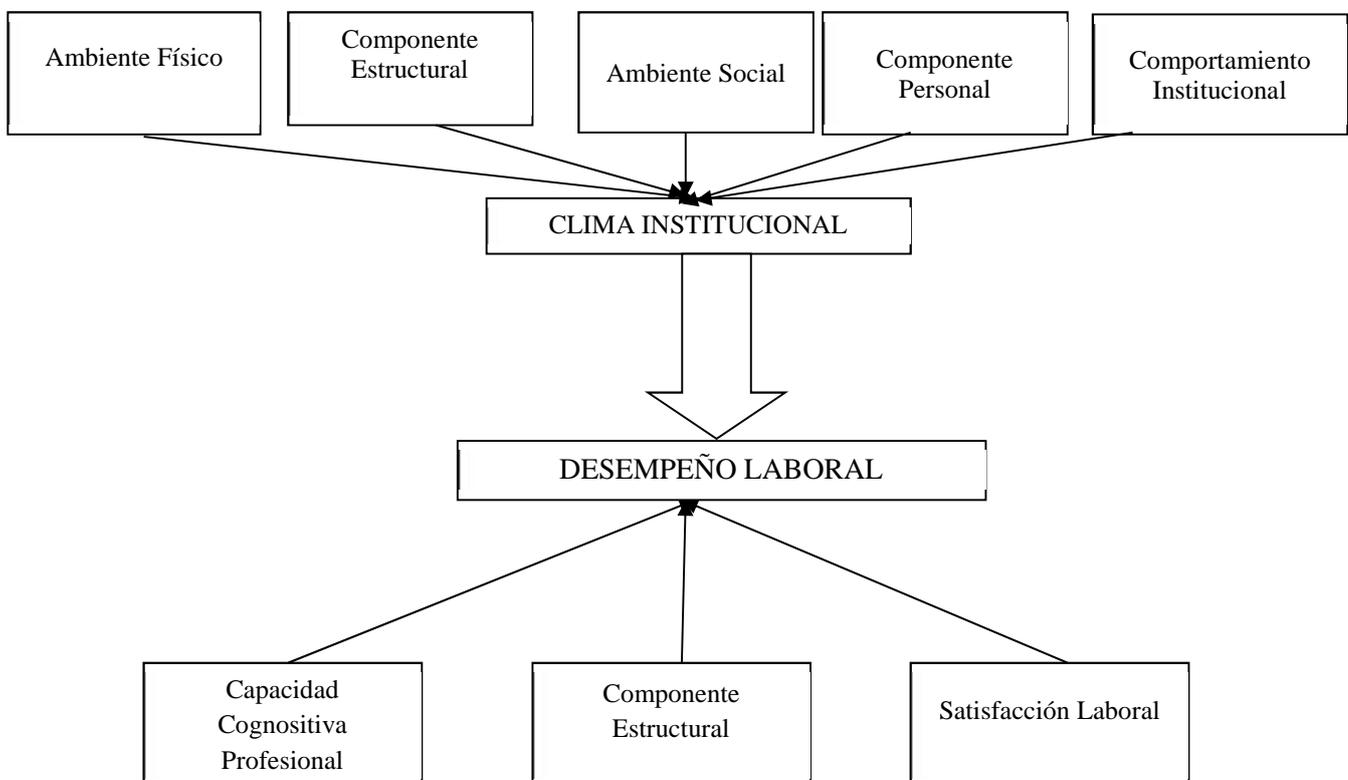
La hipótesis de investigación a contrastar fue la siguiente:

HIPÓTESIS GENERAL

“El clima institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local Celendín en sus dimensiones ambiente físico, componente estructural, ambiente social, componente personal y comportamiento institucional influye en el desempeño laboral del usuario interno de la Unidad de Gestión Educativa Local Celendín - 2011 Cajamarca.”

En esta hipótesis la variable independiente (Vi) se sintetizó como “Clima institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín,” y la variable dependiente quedó como “desempeño laboral de los usuarios internos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín.

Figura 4. Esquema de relación entre las variables de la hipótesis de investigación.



HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1: El ambiente físico influye en componente estructural del usuario interno de la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín.

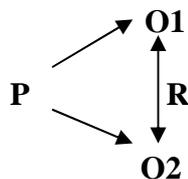
2: El componente estructural influye en la calificación cognositiva y profesional del usuario interno de la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín.

3: El componente social, el ambiente personal y el comportamiento institucional no influyen en la satisfacción del usuario interno de la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín.

Para recolectar la información sobre el clima institucional se aplicó la observación, revisión de documentos administrativos (RI, ROF, MOF, POA, CAP), y la aplicación de dos encuestas a los UI de la UGECEL. Este procedimiento permitió establecer la influencia del clima institucional en el desempeño laboral.

3.1. DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para llevar a cabo la contratación de la hipótesis de investigación se utilizó el diseño No Experimental que se puede apreciar en el siguiente esquema.



Donde el significado de la simbología fue la siguiente:

O1 = Observación obtenida en la variable Clima Institucional.

O2 = Observación obtenida en la variable Desempeño Laboral.

P = Población de usuarios internos de la UGECEL.

R= Relación.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se llevó a cabo en este estudio es de tipo Descriptiva Correlacional, porque permitió poner de manifiesto las características peculiares del objeto de investigación; debido a que se analizó cómo es y cómo se manifiesta el clima institucional y su relación con el desempeño laboral de los usuarios internos de la UGEL Celendín.

3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS

Para los fines de la investigación, se ha considerado como unidad de análisis a los usuarios internos: Director, Técnicos Administrativos, Especialistas, Directores de Sistemas y Programas, Personal de servicio, de la UGEL CELENDÍN – CAJAMARCA, quienes brindan diariamente servicios administrativos.

3.4. POBLACIÓN

Puesto que la UGECEL contaba con 28 usuarios internos al momento de iniciar esta investigación, teníamos ya una población dada. En consecuencia se trabajó con toda ella por el reducido número de integrantes.

3.5. MÉTODOS

Para analizar la Percepción y Expectativas del usuario interno de la Unidad de Gestión Educativa Local Celendín se tendrán en cuenta las siguientes estrategias de investigación:

3.5.1. Método Inductivo.

A partir de las unidades de análisis y las de observación, se elaboró un constructo general, tomando como base el conocimiento de casos particulares, los cuales permitieron plantear premisas básicas sobre el *“Clima institucional y el desempeño laboral de los usuarios internos de la UGEL CELENDÍN – 2011 CAJAMARCA”*.

3.5.2. Método Hipotético-deductivo

El método hipotético-deductivo es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica.

El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias.

Este método obliga al científico a combinar la reflexión racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la verificación).

Para los fines de la investigación, permite partir de una hipótesis para explicar el *“Clima institucional y el desempeño laboral de los usuarios internos de la UGEL CELENDÍN – 2011 CAJAMARCA”*, deduciendo las consecuencias o proposiciones más elementales y verificación o comprobando la verdad de los enunciados deducidos.

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.6.1. LA OBSERVACIÓN:

La cual es definida como procedimientos de recogida de datos, constituye un proceso deliberado y sistemático para obtener información sobre: *“Clima Institucional Y El Desempeño Laboral De Los Usuarios Internos De La UGEL CELENDÍN – 2011 CAJAMARCA.”*. La observación se utilizó al momento de hacer las visitas a la UGEL Celendín, lo cual permitió tener una visión directa y general acerca del Clima Institucional y el Desempeño Laboral, recopilar datos y características importantes que guardan relación con el problema. Además estos hallazgos nos permitieron confrontar las opiniones dadas en la encuesta con lo que encontramos a través de la observación.

3.6.2. ENCUESTAS

Realizamos la respectiva recolección y análisis de datos obtenido mediante la aplicación de encuestas a los usuarios internos de la UGECEL: personal jerárquico, administrativo, especialistas y de apoyo. Para levantar información del clima institucional, se buscó conocer las percepciones de los usuarios internos en cuanto a lo referente al clima institucional y el desempeño laboral de los mismos.

Las preguntas elaboradas fueron de tipo cerradas (preguntas con sus respectivos ítems o categorías seleccionadas), de fácil comprensión y aplicación.

Esta técnica permitió el acopio de datos de las variables: de clima institucional y desempeño laboral en la unidad de gestión educativa local Celendín.

Los ítems planteados tuvieron una codificación numérica para el proceso de la información, el que permitió conocer los resultados porcentuales para ser analizados y explicados.

3.7. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

En cuanto al procesamiento, consistió en el recuento, selección, clasificación y ordenación de tablas o cuadros, precisamente codificados y tabulados. La tabulación se realizó de una forma electrónica y se sometió al tratamiento por “técnicas de análisis matemático” principalmente de carácter estadístico, para determinar el significado de aquellas relaciones más significativas y obtener como resultado la existencia de una coherencia sobre el clima institucional y el desempeño laboral del usuario interno de la UGECEL. Para el análisis de los datos se utilizó principalmente el Excel y se usó el paquete estadístico “Statistical Package for Social Sciences” (SPSS, versión 15.0 para Windows).

3.8. Tabla 2. Matriz de operacionalización de las variables e indicadores de la hipótesis de investigación.

VARIABLE	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	DOCUMENTO DE INFORMACIÓN
CLIMA INSTITUCIONAL	Constituye la “personalidad” de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una institución se conforma a partir de una configuración de características, que surgen del quehacer cultural de la institución.	o Ambiente físico	<ul style="list-style-type: none">] Ambiente con ventilación e iluminación apropiada.] Acceso a la tecnología necesaria.] Buena administración de los recursos.] Mobiliario e instalaciones apropiadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta. - Revisión de documentación (RI, ROF, MOF, POA, CAP) - Ficha de observación
		o Componente estructural	<ul style="list-style-type: none">] Tecnología que facilite el trabajo.] Compromiso con el éxito de la institución.] Interés de los jefes por el éxito de sus empleados.] Mejora continua de los métodos de trabajo.] Comunicación clara e información oportuna.] Objetivos y acciones definidas.] Toma de decisiones en tareas.] Interacción con personas de mayor jerarquía.] Capacitación necesaria y oportuna. 	

			<ul style="list-style-type: none">) Opción para ascender a niveles superiores.) Remuneraciones justas. 	
		o Ambiente social	<ul style="list-style-type: none">) Compañerismo.) Relación armoniosa en el equipo de trabajo) Comunicación fluida) Trabajo en equipo) Se superan conflictos internos) Existe colaboración entre el personal de las oficinas. 	
		o Componente personal	<ul style="list-style-type: none">) El ambiente es confiable y respetuoso.) Son escuchados los planteamientos.) Demuestra empeño por su trabajo.) Cumple con las actividades laborales.) Se identifica con sus compañeros. 	
		o Comportamiento o institucional	<ul style="list-style-type: none">) La evaluación ayuda a mejorar la tarea.) La preparación es acorde con la necesidad del trabajo.) Las responsabilidades están claramente definidas.) Muestra responsabilidad al realizar su trabajo. 	

			<ul style="list-style-type: none">) Tiene la oportunidad de aprender y desarrollarse.) Los objetivos guardan relación con la visión, misión y valores de la institución.
DESEMPEÑO LABORAL	Proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Se expresa a través de la evaluación del cumplimiento de los objetivos de la organización objeto de la intervención y especialmente de los objetivos individuales.	o Capacidad cognositiva profesional	<ul style="list-style-type: none">) Conocimientos para el desempeño laboral.) Habilidades para el trabajo.) Actitudes para el desarrollo del trabajo.) Mantienen la serenidad frente a un conflicto.) Permanente capacitación.
		o El componente estructural	<ul style="list-style-type: none">) La cantidad de personal es el adecuado.) La infraestructura es la adecuada.) Cuenta con equipos necesarios.) Cuenta con los insumos necesarios.
		o Satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none">) Opinión sobre si el trabajo le permite tener una buena salud general.) Opinión sobre si la empresa respeta su dignidad y vida personal.) Opinión sobre el tiempo libre para su familia.) Opinión si la evaluación que

			<p>hacen en su trabajo es objetiva y justa.</p> <p>) Opinión sobre la satisfacción con el trabajo que realiza.</p> <p>) Se siente satisfecho con la calidad de atención que se le presta.</p> <p>) Opinión sobre sí el trabajo realizado es reconocido por los jefes y compañeros.</p> <p>) Su horario de trabajo es flexible.</p>	
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

3.9. SELECCIÓN DE LOS TEMAS PARA LA OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

-) El ambiente físico
-) Componente estructural
-) El ambiente social
-) Componente personal
-) Comportamiento institucional
-) Capacidad cognositiva profesional
-) Satisfacción laboral del usuario interno

3.10. HIPÓTESIS ESTADÍSTICA PARA OBTENER LOS ÍNDICES Y MEDIR LA SIGNIFICACIÓN DE LA INFLUENCIA DE LAS VARIABLES.

Una vez realizado el análisis a la hipótesis de investigación, con los datos obtenidos, la aplicación de la encuesta y revisión documentaria, sobre la variable independiente y variable dependiente se formularon las hipótesis de rigor para obtener los índices numéricos que permitan analizar la información obtenida, las mismas que se muestran a continuación.

HIPÓTESIS GENERAL

“El clima institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local Celendín en sus dimensiones ambiente físico, componente estructural, ambiente social, componente personal y comportamiento institucional influyen en el desempeño laboral del usuario interno de la Unidad de Gestión Educativa Local Celendín - Cajamarca. 2011”

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1: El ambiente físico influye en el componente estructural del usuario interno de la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín.

Como el objetivo de la investigación fue averiguar la influencia entre el ambiente físico y el componente estructural, se precisó aplicar la encuesta,

para ello la estadística determinó que el 75% opina que el ambiente físico influye desfavorablemente en los medios de trabajo.

2: El componente estructural influye en la calificación cognositiva y profesional del usuario interno de la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín.

Como el objetivo de la investigación fue averiguar la influencia entre el componente estructural y el factor competencia (capacidad del usuario interno), se precisó aplicar la encuesta, para ello la estadística determinó que el 100% opina que el componente estructural es favorable en el factor competencia.

3: El componente social, ambiente personal, comportamiento Institucional influye en la satisfacción laboral del usuario interno de la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín.

Como el objetivo de la investigación fue averiguar la influencia entre el ambiente social, ambiente personal, comportamiento institucional y satisfacción laboral del usuario interno, se precisó aplicar la encuesta para ello la estadística determinó que el 100% opina que el ambiente social es favorable en la satisfacción laboral del usuario interno; el 89.3% opina que el ambiente personal es favorable en la satisfacción laboral del usuario interno; el 92.9% opina que el comportamiento institucional es favorable en la satisfacción laboral del usuario interno.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentan y se discuten los resultados de la etapa de recolección y análisis de datos obtenidos mediante la aplicación de encuestas a los usuarios internos de la UGEL Celendín: personal jerárquico, administrativo, especialistas y personal de apoyo. Para levantar la información del clima institucional, donde se buscó conocer las percepciones de los usuarios internos en cuanto a lo referente al clima institucional y el desempeño laboral de los mismos.

Los ítems planteados tuvieron una codificación numérica (NS/NO = 0; D= 1; A=2)¹⁴ para el procesamiento de la información, la que permitió conocer los resultados porcentuales para ser analizados y explicados.

Se garantiza la fiabilidad de los datos luego de aplicar una encuesta piloto a 28 usuarios, los mismos que fueron sometidos a validación interna y teniendo en cuenta el criterio de expertos, así como la prueba de Croanbach.

A continuación se muestran y discuten ambos análisis en orden secuencial:

¹⁴ NS/NO significa no sabe, no opina.
D significa en desacuerdo.
A significa de acuerdo

ANÁLISIS ESTADÍSTICO:

EVALUACIÓN DE LA POBLACIÓN DE LA UGEL CELENDÍN

Tabla 3. Especialidad de los usuarios internos de la UGEL Celendín.

Especialidad	n	%
Historia y Geografía	2	7.1
Abogado	1	3.6
Administración	2	7.1
Contabilidad	1	3.6
Secretaria	3	10.7
Inicial	4	14.3
Primaria	8	28.6
Matemática	3	10.7
Comunicación	1	3.6
Biología y química	2	7.1
Lengua y literatura	1	3.6
Total	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

En la tabla N° 3 tenemos que el mayor porcentaje, 28.6%, de los UI son profesores de educación primaria y el menor porcentaje de 3.6% lo tenemos en la especialidad de abogado, administrador y un docente de comunicación, también hay un buen porcentaje de profesoras de educación inicial con un 14.3%. Esto hace que el personal que labora en la UGEL Celendín no esté capacitado para desarrollar funciones netamente administrativas ya que su formación profesional ha sido para otra labor que es la de formar niños en las aulas.

La construcción de un marco de buen desempeño laboral es principalmente un ejercicio de reflexión sobre el sentido de esta profesión y su función en la sociedad, la cultura y el desarrollo con equidad.

Tabla 4. Grado académico de los usuarios internos de la UGEL CELENDÍN.

Grado académico	n	%
Licenciado	7	25
Técnico	6	21.4
Profesor (a)	15	53.6
Total	28	100

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

En la tabla 4 tenemos que el mayor porcentaje 53.6% lo ocupa el rubro profesor (a), le sigue con un 25% el rubro de licenciado, a continuación con 21.4% técnico; de esto podemos decir que en la UGEL Celendín la mayoría de docentes sólo tienen la formación del Instituto Pedagógico que los acogió y no se preocupan por perfeccionarse más, por tal razón su desempeño laboral será pobre y esto entorna deficiente si tiene que laborar en una institución que tiene trato directo con diversas autoridades educativas y de otros sectores.

Tabla 5. Sexo de los usuarios internos de la UGEL CELENDÍN.

Sexo	n	%
Masculino	16	57.1
Femenino	12	42.9
Total	28	100

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

En esta tabla el mayor porcentaje lo ocupa el sexo masculino con un 57.1% y en segundo lugar se ubica el sexo femenino con un 42.9%. Como se muestra la mayor población es masculina esto puede ser, según algunos criterios de los mismos encuestados, una vez como posibilidad y otra como imposibilidad de ejercer adecuadamente una función; porque se tiene aún algo arraigado el machismo laboral.

Tabla 6. Categoría laboral de los usuarios internos de la UGEL CELENDÍN.

Categoría laboral	n	%
Profesional	28	100.0
No profesional	0	0.0
Total	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

En la tabla 6 el 100% es profesional, contando con profesores de educación inicial, educación primaria, educación secundaria y además un abogado, un contador, dos profesionales en administración y una secretaria

Tabla 7. Régimen Laboral de los usuarios internos de la UGEL CELENDÍN.

Régimen laboral	N	%
Nombrado	24	85.7
Contratado	4	14.3
Total	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

En la tabla 7 el régimen laboral que imperó con un 85.7% es de personal nombrado, más vale aclarar que ese nombramiento no es necesariamente en el cargo que desempeña en la UGEL Celendín a la fecha de realizada la presente investigación. Un régimen laboral estable propicia un clima laboral agradable, que permita generar y poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia a las exigencias del mundo actual y futuro. Es preciso aclarar que la mayoría de personal nombrado, no lo son en el puesto que están desempeñando; sino en diversas instituciones educativas.

Tabla 8. Antigüedad en el servicio de los usuarios internos de la UGEL

CELENDÍN.

Antigüedad en el servicio	n	%
Menos de 25 años	28	100
De 25 a 40 años	0	0
Más de 40 años	0	0
Total	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

En la tabla N° 8 el personal que labora en la UGEL Celendín tiene una antigüedad de menos de 25 años de servicio, puesto que es personal que son removidos constantemente, salvo el personal nombrado. Este se convierte en un factor negativo para lograr mejores metas en la institución, ya que como están de paso por la misma, no tienen mayores expectativas en logros a largo plazo.

4.1. CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA UGEL CELENDÍN.

El clima institucional es un concepto amplio que abarca los modos de relación de sus actores, las formas en que se definen las normas, el liderazgo de sus directivos, el sentido de pertenencia a la institución, la participación activa de sus miembros, a los canales de comunicación existentes entre sus integrantes, a las relaciones humanas, etc. (Pose 2006, 37)

El clima institucional debe facilitar la realización de la persona (empleados) como individuo irreplicable, sujeto original, causa dinámica

de sí, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales. Propender por un escenario donde la realización personal haga posible la realización de la institución. Donde los empleados vean la organización como parte de ellos, su mundo, su historia. Que sus vivencias estén ligadas a esa institución, hablamos de un clima que si bien es cierto debe propender por el crecimiento y desarrollo de la organización, también privilegia el crecimiento de la persona objeto y fin último de las instituciones.

Para efectos de la presente tesis y caracterizar dicha información se procedió a identificar los indicadores de cada dimensión del clima institucional: Espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, uso de las TICs.

El instrumento de recojo de la información fue una encuesta aplicada en el mes de octubre del 2011 a todos los usuarios internos. La encuesta estuvo estructurada teniendo en cuenta las dimensiones e indicadores del clima institucional. Este diseño permitió recoger las características de acuerdo a la realidad. Pues, se detectó que la UGEL Celendín no contaba con tal diagnóstico en este aspecto tan importante que es el clima institucional.

A continuación se presenta los resultados de este diagnóstico en lo que respecta a las dimensiones.

4.1.1. Dimensión 1: Clima Institucional.

En esta dimensión se tomó en cuenta el ambiente físico. Fueron en estos indicadores según el diagnóstico, lo que se indica en la tabla siguiente.

Dimensión Ambiente físico

Tabla 9. Ambiente físico

Rubro Evaluado	No sabe / no opina		En desacuerdo		De acuerdo		Total	
	N	%	n	%	n	%	n	%
AMBIENTE FISICO								
Ambiente con ventilación e iluminación apropiada	0	0.0	21	75.0	7	25.0	28	100.0
Acceso a la tecnología necesaria	0	0.0	21	75.0	7	25.0	28	100.0
Existe buena administración de los recursos	0	0.0	23	82.1	5	17.9	28	100.0
Mobiliario e instalaciones apropiadas	0	0.0	23	82.1	5	17.9	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

En la tabla 9 se puede apreciar que el 75 % está en desacuerdo con una la ventilación e iluminación de las diferentes oficinas, ya que la infraestructura de la institución corresponde a la de una casa vivienda; el 75% se muestran en desacuerdo con el acceso a la tecnología necesaria; el 82.1% está en desacuerdo con la existencia de una buena administración de los recursos y un 82.1% está en desacuerdo con el mobiliario e instalaciones, pues refieren que hay

escases de mobiliario en las diferentes oficinas e incluso tienen que improvisar algunos muebles adaptándolos como estantes y armarios. En la institución existía un descontento generalizado de los trabajadores hacia la misma, al no existir un ambiente adecuado para laborar y desempeñarse satisfactoriamente.

Tabla 10. Ambiente físico

COMPONENTE	n	%
Clasificación del ambiente físico		
Desfavorable	21	75.0
Favorable	7	25.0
Total	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

En esta tabla 10 se aprecia que el 75% de los usuarios internos indican que el ambiente físico es desfavorable, refieren que la infraestructura con la que cuentan ha sido diseñada para una casa habitación por lo cual hay ambientes que no cuentan con la iluminación, ni ventilación adecuada; situación que fue corroborada al realizar las visitas y aplicación de encuestas, observándose incluso hacinamiento en algunas oficinas. Sin embargo, el 25% de los usuarios internos mencionan que el ambiente físico es favorable. Una institución requiere de un ambiente apropiado, donde pueda el trabajador encontrarse satisfecho y con las condiciones apropiadas necesarias para desarrollar su labor diaria.

Un ambiente físico adecuado y ordenado ayuda y alienta la participación, creando una conducta madura de todos sus miembros,

permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa. (Rodríguez 2006)

4.1.2. Dimensión 2: Componente Estructural.

Corresponde a la dimensión componente estructural. Fueron en estos indicadores según el diagnóstico, lo que se indica en la tabla siguiente.

Tabla 11. Componente estructural

Rubro Evaluado	No sabe / no opina		En desacuerdo		De acuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
COMPONENTE ESTRUCTURAL								
Tecnología que facilita el trabajo	0	0.0	4	85.7	24	14.3	28	100.0
Comprometido con el éxito de la institución	3	10.7	7	75.0	18	25.0	28	100.0
El jefe se interesa por el éxito de sus empleados	0	0.0	22	21.4	6	78.6	28	100.0
Se mejoran continuamente los métodos de trabajo	0	0.0	7	75.0	21	25.0	28	100.0
La información fluye adecuadamente	0	0.0	25	10.7	3	89.3	28	100.0
Participa en definir los objetivos y las acciones	0	0.0	75.0	75.0	21	25.0	28	100.0
Los trabajadores toman decisiones en tareas	0	0.0	10.7	10.7	3	89.3	28	100.0
Interacción con personas de mayor jerarquía	0	0.0	60.7	60.7	17	39.3	28	100.0
Los jefes promueven la capacitación que se necesita	0	0.0	75.0	75.0	21	25.0	28	100.0
Buena opción para alcanzar un buen desempeño laboral	0	0.0	21.4	21.4	6	78.6	28	100.0
La remuneración está de acuerdo al desempeño y logros	0	0.0	85.7	85.7	24	14.3	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

En la tabla 11 el 85.7% está en desacuerdo frente a la tecnología que se dispone en el trabajo; el 64.3% no se siente comprometido con el éxito de sus empleados; el 78.6% está de acuerdo con que el jefe se interesa por el éxito de sus empleados; el 89.3% afirma estar de acuerdo con que la información fluye adecuadamente, el 75% está en desacuerdo con la participación en definir los objetivos y las acciones; el 89% está de acuerdo con que los trabajadores toman decisiones en tareas propias de su área; el 60.7% están en desacuerdo frente a la interacción con personas de mayor jerarquía; el 75% están en desacuerdo con que los jefes promueven la capacitación necesaria; el 78.6% están de acuerdo con que su trabajo es una buena opción para alcanzar un buen desempeño laboral; el 85.7% está en desacuerdo con la remuneración, pues sostienen que tienen que trabajar horas extras y nunca se las remuneran.

Tabla 12. Componente estructural

COMPONENTES	n	%
Clasificación del componente estructural		
Desfavorable	0	0.0
Favorable	28	100.0
Total	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

En la tabla 12 el 100% de los usuarios internos indican que el componente estructural es favorable, ya que el trabajador necesita estar estimulado, sentirse parte importante para el logro de los objetivos de la institución y contar además con las condiciones necesarias para desarrollarse profesional y personalmente así lo sostiene Guillermo Pose. (Pose 2006, 13). Frente a estos resultados tenemos que “estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la de la institución”. (Álvarez Valverde 2002, 56)

4.1.3. Dimensión 3: Ambiente Social.

En esta dimensión se tomó en cuenta el ambiente social. Fueron en estos indicadores según el diagnóstico, lo que se indica en la tabla 13.

Tabla 13. Ambiente Social

Rubro Evaluado	No sabe / no opina		En desacuerdo		De acuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
AMBIENTE SOCIAL								
Los compañeros de trabajo cooperan entre sí	0	0.0	0	0.0	28	100.0	28	100.0
En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa	0	0.0	0	0.0	28	100.0	28	100.0
Existen suficientes canales de comunicación	0	0.0	0	0.0	28	100.0	28	100.0
El grupo con el trabajo funciona como un equipo	0	0.0	3	10.7	25	89.3	28	100.0
En la institución se afrontan y superan los obstáculos	0	0.0	4	14.3	24	85.7	28	100.0
La institución fomenta y promueve la comunicación	0	0.0	0	0.0	28	100.0	28	100.0
Existe colaboración entre el personal de las oficinas	0	0.0	0	0.0	28	100.0	28	100.0
La remuneración es atractiva	0	0.0	24	85.7	4	14.3	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

En la tabla 13 el 100% de UI están de acuerdo con la aseveración que la UGEL Celendín permitiría el trabajo en equipo; sostienen que esta forma de trabajo mancomunadamente permite una viabilidad en el quehacer laboral logando mejores resultados es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio; sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización. Por lo tanto, son altamente estimados por la gerencia y se reconocen y recompensan sus resultados. Si los empleados de la empresa conforman equipos de trabajo sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo se desarrollará la

confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y sus directivos; se mejorará la comunicación entre los miembros del equipo y con otros grupos por cuanto se concientizarán que trabajan, no para una institución cualquiera, sino para una institución en particular; surge así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia ella; el 100% de trabajadores afirman que existe una relación armoniosa en estos grupos de trabajo. Por lo tanto, los temores se minimizan y el personal entiende más a sus directivos y estos a su vez comprenden más a sus empleados, el 100% también afirma que existen los suficientes canales de información por lo que se pueden dar las dos condiciones anteriormente citadas, el 89.3% está de acuerdo en que el grupo de trabajo funciona como un equipo “grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar una (s) meta(s) de la empresa” (Álvarez Valverde 2002, 63)., el 85.7% está de acuerdo con la afirmación que en la institución se afrontan y superan los problemas, el 100% están de acuerdo con que la institución fomenta y promueve la comunicación, del mismo modo el 100% están de acuerdo con la colaboración entre el personal de las diferentes oficinas; pero por otro lado el 85.7% están en desacuerdo con la remuneración, sosteniendo que en ocasiones tienen que laborar horas extras y éstas no les son reconocidas.

Tabla 14. Ambiente social

COMPONENTE	n	%
Clasificación del ambiente social		
Desfavorable	0	0.0
Favorable	28	100.0
Total	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

En la tabla 14 el 100% de los usuarios internos indican que el ambiente social es favorable ya que hay disposición para el trabajo en equipo, las relaciones son favorables entre compañeros y todos apuntan al mismo objetivo que es dar un servicio de calidad a los usuarios externos.

Trabajo en equipo se considera como la actitud mostrada por el trabajador de laborar en conjunto con sus compañeros así como, la disponibilidad que muestra para crear, desarrollar, alcanzar y renovar creativamente objetivos comunes. “Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad”. (Aguilar Chuqizuta 2001, 15)

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se

desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

4.1.4. Dimensión 4: Componente Personal.

Corresponde en estos indicadores según el diagnóstico, lo que se indica en la tabla siguiente.

Tabla 15. Componente Personal.

Rubro Evaluado	No sabe / no opina		En desacuerdo		De acuerdo		Total	
	N	%	n	%	n	%	n	%
AMBIENTE PERSONAL								
El ambiente es confiable y respetuoso	0	0.0	7	25.0	21	75.0	28	100.0
El supervisor escucha los planteamientos	0	0.0	22	78.6	6	21.4	28	100.0
Cada trabajador pone empeño en su trabajo	0	0.0	18	64.3	10	35.7	28	100.0
Cumplir con las actividades laborales	0	0.0	4	14.3	24	85.7	28	100.0
Se identifica con sus compañeros de trabajo	0	0.0	5	17.9	23	82.1	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

En la tabla 15 encontramos que el ambiente es favorable y respetuoso en un 75%, en cuanto al supervisor si escucha los planteamientos de los trabajadores, "El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con los usuarios externos, son elementos que van conformando el clima institucional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización" (Rodríguez 2006). Se muestran en desacuerdo un 78.6%, el 64% de encuestados están en desacuerdo con que cada trabajador pone empeño en su trabajo, mientras el 85.7% está de acuerdo con cumplir con las actividades laborales y el 82.1% se identifican con sus compañeros de trabajo.

Un buen clima institucional ayuda y alienta la participación, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa. (Noguera Díaz 1995, 79).

Tabla 16. Componente personal

COMPONENTE	n	%
Clasificación del ambiente personal		
Desfavorable	3	10.7
Favorable	25	89.3
Total	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

En la tabla 16 el 10.7% de los usuarios internos indican que el componente personal es desfavorable. Sin embargo, el 89.3% de los usuarios internos mencionan que el componente personal es favorable porque se vive en un ambiente de respeto cooperación y esto ayuda en el desarrollo de sus tareas cotidianas a cada uno de los UI de la UGEL Celendín.

En fin, debemos tener presente que pasamos la mayor parte de nuestra vida adulta trabajando, por lo que resulta básico transformar el trabajo y el lugar en que se lleva a cabo en una experiencia grata y crecedora. Una forma de focalizar el esfuerzo hacia la mejoría de los ambientes institucionales. El hombre fue creado para trabajar. Hay una satisfacción personal en sentirse útil y "ganar el pan con el sudor de la frente". Pero para lograr un ambiente laboral productivo es básico que exista buen trato y cordialidad. Dado que se trata de un lugar en el que se estará la mayor cantidad de horas de la vida, todo lo que se haga para reducir las tensiones entre la motivación y el estrés dará sus frutos.

4.1.5. Dimensión 5: Comportamiento Institucional.

En esta dimensión se tomó en cuenta los indicadores: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés. Fueron en estos indicadores según el diagnóstico, lo que se indica en la tabla siguiente.

Tabla 17. Comportamiento institucional

Rubro Evaluado	No sabe / no opina		En desacuerdo		De acuerdo		Total	
	N	%	n	%	n	%	n	%
COMPORTAMIENTO INSTITUCIONAL								
La evaluación ayuda a mejorar la tarea	0	0.0	18	64.3	10	35.7	28	100.0
Se recibe la preparación necesaria	0	0.0	21	75.0	7	25.0	28	100.0
Las responsabilidades están claramente definidas	0	0.0	21	75.0	7	25.0	28	100.0
Se cuenta con la responsabilidad de realizar el trabajo	0	0.0	3	10.7	25	89.3	28	100.0
Las actividades permiten aprender y desarrollarse	0	0.0	3	10.7	25	89.3	28	100.0
Los objetivos guardan relación con la visión	0	0.0	18	64.3	10	35.7	28	100.0
Se promueve la generación de las ideas	0	0.0	21	75.0	7	25.0	28	100.0
Hay clara visión, misión y valores de la institución	0	0.0	17	60.7	11	39.3	28	100.0
Se reconocen los logros en el trabajo	0	0.0	21	75.0	7	25.0	28	100.0
Existe un trato justo en la institución	0	0.0	21	75.0	7	25.0	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

En la tabla 17 observamos que el 64.3% están en desacuerdo con la evaluación como mecanismos que coadyuve a mejorar la tarea; el 75% está en desacuerdo con que se recibe preparación necesaria; el 75% está en desacuerdo con que las responsabilidades están definidas, pues sostienen que como hay varios UI que están destacados no se le fija una responsabilidad definida y sólo se los toma como apoyo para tal o cual oficina. Mas esto no impide que el personal cuente con la responsabilidad necesaria al realizar su

trabajo lo que está refrendado con un 89.3%, el 89.3% está de acuerdo con que las actividades le permiten aprender y desarrollarse, el 75% está en desacuerdo con que se promueven la generación de ideas ya que las decisiones no se las toma en consenso, el 75% está en desacuerdo, el 60.7% se muestra en desacuerdo con que haya una clara visión, misión y valores de la institución, puesto que la mayoría de los encuestados desconocían sobre estos temas, el 75% se mantienen en desacuerdo con que se reconozcan sus logros en el trabajo, el 75% está en desacuerdo en cuanto al trato justo ya que sostienen que hay trato especial para algunos trabajadores.

Tabla 18. Comportamiento institucional

COMPONENTE	n	%
Clasificación del comportamiento institucional		
Desfavorable	2	7.1
Favorable	26	92.9
Total	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

En la tabla 18 el 7.1% de los usuarios internos indican que el comportamiento institucional es desfavorable. Sin embargo, el 89.3% de los usuarios internos mencionan que el comportamiento institucional es favorable. En cuanto a este punto coincidimos con la tesis la cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología Shirley Alvarez Valverde (Álvarez Valverde 2002, 47)

EVALUACIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA UGEL CELENDÍN CLASIFICACIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL POR COMPONENTES

Tabla 19 Ambiente Físico

COMPONENTES	n	%
Clasificación del ambiente físico		
Desfavorable	21	75.0
Favorable	7	25.0
Total	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

En esta tabla el resultado obtenido es que el ambiente físico es desfavorable. En efecto, esto implica un cierto nivel de exigencia, un estrés normal. Sin embargo, muchas veces se produce en exceso, generándose una sobre saturación de estrés a lo que se denomina síndrome de burnout; cuyas causas pueden clasificarse en estresores externos e internos.

Los primeros refieren al ambiente físico (ruido, luces, calor, encierro) (Ardila 1986, 51), si un empleado se desenvuelve en un ambiente estrecho sin condiciones necesarias entonces se le hará muy difícil concentrarse en su trabajo.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos

sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso

Tabla 20 Componente Estructural

COMPONENTES	n	%
Clasificación del componente estructural		
Desfavorable	0	0.0
Favorable	28	100.0
Total	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

En cuanto al componente estructural podemos decir que es favorable, pero vale resaltar que no se precisa en esta tabla toda la veracidad, ya que durante las observaciones realizadas se pudo observar que no hay un trato horizontal entre jefes y subalternos, por lo que esto genera un cierto grado de malestar. Una comunicación con un trato horizontal canaliza mejores entendimientos. (Carrillo 2008, 34).

Para que se dé un buen clima institucional todos sus factores y componentes deben mantener una estrecha relación y darse la mano unos a otros, metafóricamente hablando, situación que no se pudo observar en la UGEL Celendín.

Tabla 21 Componente Personal

COMPONENTES	n	%
Clasificación del componente estructural		
Desfavorable	0	0.0
Favorable	28	100.0
Total	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

En este aspecto podemos observar que el ambiente personal es favorable lo cual permite una estrecha relación entre compañeros y ayuda mutua, pero si lo relacionamos con el anterior componente se van a contraponer pese a que ambos resultados son similares.

Tabla 22 Ambiente Social

COMPONENTES	n	%
Clasificación del ambiente social		
Desfavorable	3	10.7
Favorable	25	89.3
Total	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

En cuanto al ambiente social se pudo observar que cada quien respeta en lo posible la vida privada de los demás; pero siempre hay alguien quien siembra la discordia y trata de hacer quedar mal al compañero (personal jerárquico, administrativo, especialistas y de apoyo), En los proceso laborales, las empresa exitosas buscan siempre reconocer a los mejores empleados partiendo de criterios las más de las veces altamente subjetivos, de ahí que en los últimos años, y gracias al desarrollo

que han tenido los departamentos de Recursos Humanos o Desarrollo Organizacional, se han creado instrumentos dirigidos a evaluar el desempeño ejecutoria de los trabajadores para así poder otorgar los reconocimientos o refuerzos positivos que cada uno considere pertinente. (Li Salazar 2002, 8)

Si un empleado trabaja en un ambiente personal favorable va a ser más llevadera su estancia en el trabajo puesto que se va a sentir a gusto. En cualquier institución existen grupos que desarrollan, espontáneamente patrones de relaciones y actitudes que son aceptados y asimilados por sus miembros, pues traducen los intereses y aspiraciones del grupo. De allí, que actualmente las instituciones requieren del establecimiento de un clima institucional que favorezca la calidad en los actores: administrativos, empleados, personal de servicio de la institución.

Tabla 23 Comportamiento Institucional

COMPONENTES	n	%
Clasificación del comportamiento institucional		
Desfavorable	2	7.1
Favorable	26	92.9
Total	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

Se puede observar en la tabla 23 que el 100% de encuestados afirman contar con un comportamiento institucional favorable, lo cual permite el logro de objetivos institucionales.

Se trata de aquellos objetivos de vida, totalmente personales que van en función no sólo del mejoramiento individual, sino que también inciden directamente o indirectamente en la ejecutorial laboral.

Este aspecto podrá ser establecido únicamente por el trabajador o bien hacerlo en conjunto. (Mendoza Reyes 2005, 65)

Sin embargo quedará a juicio de éste último como base en la posibilidad de mejorar o empeorar su labor. Al fijarse este aspecto para el próximo período deberá establecerse claramente en donde hay que mejorar para que el trabajador mejore su desempeño laboral y clima institucional.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS USUARIOS INTERNOS DE LA UGEL CELENDÍN

4.2. CARACTERIZACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

La evaluación de desempeño laboral es un factor fundamental del proceso administrativo correspondiente al control, seguimiento y evaluación de los recursos humanos. Esta evaluación nos permite verificar el cumplimiento de los planes organizacionales por parte de quien ejerce la supervisión en la organización. Al encontrarse que existen desvíos tanto de comportamiento como de cumplimiento de las normas, de los programas y de las políticas que se deben desarrollar para el cumplimiento de la misión organizacional; la evaluación va a permitir a la administración

realizar los respectivos ajustes y correcciones a que haya lugar para alcanzar las metas y por ende los objetivos organizacionales.

El desempeño laboral busca el desarrollo de individuos capaces de participar y contribuir más en la sociedad, en el mercado laboral, y lograr su bienestar como individuos, afrontar la competitividad y los aspectos claves de impacto de la educación.

Para caracterizar la información se procedió a identificar las dimensiones del desempeño laboral: Factor competencia (capacidad del trabajador), medios de trabajo y satisfacción laboral.

Se utilizó una encuesta como instrumento de recojo de la información la que se aplicó en el mes de octubre del 2011 a todos los usuarios internos. La encuesta fue estructurada teniendo en cuenta las dimensiones e indicadores del desempeño laboral. Este diseño permitió recoger las características de acuerdo a la realidad. Pues, se detectó que la UGEL Celendín no contaba con el diagnóstico.

A continuación se presenta los resultados de esta encuesta en lo que respecta a las dimensiones:

4.2.1. Dimensión 1: Capacidad Cognositiva Profesional.

En esta dimensión se tomó en cuenta los indicadores: conocimientos para el desempeño laboral, habilidades para el trabajo, actitudes para el desarrollo del trabajo y permanente capacitación. Fueron en estos indicadores según el diagnóstico, lo que se indica en el cuadro siguiente.

Tabla 24. Capacidad cognositiva profesional.

RUBRO EVALUADO	No sabe / no opina		En desacuerdo		De acuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Capacidad cognositiva profesional.								
Los trabajadores cuentan con los conocimientos necesarios	0	0.0	18	64.3	10	35.7	28	100.0
Cuenta con las habilidades necesarias	0	0.0	10	35.7	18	64.3	28	100.0
Posee buenas actitudes	0	0.0	10	35.7	18	64.3	28	100.0
Mantiene la serenidad frente a un conflicto	0	0.0	0	0.0	28	100.0	28	100.0
Se capacita constantemente	0	0.0	18	64.3	10	35.7	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

En la tabla 24 podemos notar que el 64.3% están en desacuerdo frente a la afirmación que los trabajadores cuentan con los conocimientos necesarios, ya que algunos tienen que hacer funciones netamente administrativas para las cuales no fueron formados; el 64.3% afirman contar con las habilidades necesarias para desempeñar el rol actual en el que se desenvuelve, pero les es

necesario una preparación que tienen que a veces tenerla por su cuenta. El 64.3% sostiene que posee buenas actitudes y 100% está de acuerdo en que mantiene la serenidad frente a un conflicto. Finalmente notamos que el 64.3% están de desacuerdo con que se capacitan constantemente. Si observamos detenidamente nos daremos cuenta que algunas opiniones que contradicen con otras, lo que genera en nosotros cierta incertidumbre sobre la opinión verdadera.

Tabla 25. Capacidad cognositiva profesional.

COMPONENTE	n	%
Capacidad cognositiva profesional.		
Desfavorable	0	0.0
Favorable	28	100.0
Total	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

El 100% de los usuarios internos indican que el Capacidad cognositiva profesional, es favorable, puesto que cuentan con habilidades, disponibilidad y capacidad para desarrollar su labor en forma óptima.

4.2.2. Dimensión 2: El Componente Estructural.

Corresponde a la dimensión los indicadores: estructurales, equipamientos e insumos. Fueron en estos indicadores según el diagnóstico, lo que se indica en el cuadro siguiente.

Tabla 26. Medios de trabajo

RUBRO EVALUADO	No sabe / no opina		En desacuerdo		De acuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
EL COMPONENTE ESTRUCTURAL								
La cantidad de personal es el adecuado	0	0.0	18	64.3	10	35.7	28	100.0
La infraestructura es la adecuada	0	0.0	28	100.0	0	0.0	28	100.0
Cuenta con los equipos necesarios	0	0.0	28	100.0	0	0.0	28	100.0
Cuenta con los insumos necesarios	0	0.0	28	100.0	0	0.0	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

En la tabla 26 se aprecia que el 64.3% están en desacuerdo con la cantidad de personal, ya que sostienen que en algunas oficinas se necesita más personal y en otras hay demasiadas. Mas lo que hemos podido observar es que la cantidad de personal es demasiado lo que produce congestión en las oficinas. El 100% se muestran en desacuerdo con la infraestructura, el 100% está en desacuerdo con los equipos necesarios, el 100% están también en desacuerdo con los insumos pues consideran que son insuficientes.

Tabla 27. El componente estructural

COMPONENTE	n	%
El componente estructural		
Desfavorable	18	64.3
Favorable	10	35.7
Total	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

El 64.3% de los usuarios internos indican que el componente estructural es desfavorable. Sin embargo, el 35.7% de los usuarios internos mencionan que el componente estructural no es favorable, esto va impedir lograr un desempeño laboral eficiente.

Para que un grupo funcione adecuadamente se necesita tres condiciones. Primero tiene que existir una meta o metas comunes que los miembros creen que se pueda lograr con efectividad si es que ellos establecen canales de comunicación, compartiendo todo y no obrando de manera independiente. Segundo es necesario tener una organización estable de acuerdo con las funciones y relaciones sociales de cada miembro; en lo que respecta al status y condición social; todos tienen que comprender el poder relativo que cada uno tiene para iniciar y controlar las actividades propias del grupo. Tercero, los comportamientos comunes (normales) que reflejan actitudes y valores tienen que ser aceptadas y compartidas por los miembros del grupo. (Briones 2002, 185)

4.2.3. Dimensión 3: Satisfacción Laboral.

En esta dimensión se tomó en cuenta la satisfacción laboral, donde se encuentra los indicadores: Opinión sobre si el trabajo le permite tener una buena salud general, opinión sobre si la empresa respeta su dignidad y vida personal, opinión sobre el tiempo libre para su familia, opinión si la evaluación que hacen en su trabajo es objetiva y justa, opinión sobre la satisfacción con el trabajo, opinión sobre si el trabajo realizado es reconocido por los jefes y compañeros,

opinión sobre el nivel de satisfacción con la institución en general, se le paga horas extras realizadas por usted, y su horario de trabajo es flexible. Fueron en estos indicadores según el diagnóstico, lo que se indica en el cuadro siguiente.

Tabla 28. Satisfacción laboral

RUBRO EVALUADO	No sabe / no opina		En desacuerdo		De acuerdo		Total	
	n	%	N	%	n	%	n	%
SATISFACCION LABORAL								
Su trabajo le permite tener una buena salud	0	0.0	8	28.6	20	71.4	28	100.0
La institución respeta su vida privada	0	0.0	0	0.0	28	100.0	28	100.0
Dedica horas libres a su familia	0	0.0	8	28.6	20	71.4	28	100.0
La evaluación es justa y objetiva	0	0.0	28	100.0	0	0.0	28	100.0
Está satisfecho con el trabajo que realiza	0	0.0	11	39.3	17	60.7	28	100.0
Sus jefes y compañeros valora el trabajo	0	0.0	10	35.7	18	64.3	28	100.0
Se siente satisfecho con la calidad de atención	0	0.0	18	64.3	10	35.7	28	100.0
Su horario de trabajo es flexible	0	0.0	0	0.0	28	100.0	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

En la tabla 28 el 71.4% está de acuerdo con que su trabajo le permite tener una buena salud, el 100% están de acuerdo a la interrogante La institución respeta su vida privada, el 71.4% afirma que dedica horas libres a su familia, el 100% está en desacuerdo con que la evaluación es justa y objetiva, el 60.7% está satisfecho con el trabajo que realiza, el 64.3% está en desacuerdo con el valor que le dan a su trabajo sus jefes y compañeros por el hecho de no

ser empleados permanentes en la institución, el 100% está de acuerdo con que el horario de trabajo es flexible.

Tabla 29. Satisfacción laboral

COMPONENTE	n	%
Satisfacción laboral		
Desfavorable	0	0.0
Favorable	28	100.0
Total	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

En la tabla 29 podemos darnos cuenta que la satisfacción laboral es favorable en un 100%, lo que corroboramos con los datos obtenidos en la tabla anterior, por lo que el UI puede desarrollar satisfactoriamente su labor en este campo. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

4.3. DISEÑO DE LA ENCUESTA PARA LA EVALUACIÓN POR DIMENSIÓN DE: AMBIENTE FÍSICO, COMPONENTE ESTRUCTURAL, AMBIENTE SOCIAL, AMBIENTE PERSONAL Y COMPORTAMIENTO INSTITUCIONAL (Vi).

Se utilizó la encuesta como instrumento para obtener datos de la variable independiente (clima institucional) ésta fue aplicada en un solo momento. Mediante esta encuesta se obtuvieron dos índices que midieron las

percepciones favorables y desfavorables de los usuarios internos en cuanto a lo referente al clima institucional.

En el diseño de la encuesta se utilizaron las dimensiones: ambiente físico, componente estructural, ambiente social, componente personal, comportamiento institucional (Variable Clima Institucional), capacidad cognositiva profesional, componente estructural y satisfacción laboral (Variable Desempeño Laboral). Las preguntas fueron de tipo cerradas (preguntas con sus respectivos ítems o categorías seleccionadas), de fácil comprensión y aplicación; ésta fue direccionada para la captura de los datos más relevantes (Ver Anexo 2).

Los ítems planteados tuvieron una codificación numérica de 0; 1 y 2¹⁵ para el proceso de la información, el que permitió conocer los resultados porcentuales para ser analizados y explicados.

La escala de evaluación de las preguntas para obtener el puntaje que finalmente pueda ser llevados a promedios se muestra en la siguiente tabla.

¹⁵ 0 si marcó la alternativa: no sabe no opina.
1 si marcó la alternativa: En desacuerdo.
2 si marcó la alternativa: De acuerdo.

Tabla 30. Matriz por dimensiones del clima institucional

COMPONENTES	n	%
Clasificación del ambiente físico		
Desfavorable	21	75.0
Favorable	7	25.0
Clasificación del componente estructural		
Desfavorable	0	0.0
Favorable	28	100.0
Clasificación del ambiente social		
Desfavorable	0	0.0
Favorable	28	100.0
Clasificación del ambiente personal		
Desfavorable	3	10.7
Favorable	25	89.3
Clasificación del comportamiento institucional		
Desfavorable	2	7.1
Favorable	26	92.9
Total	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

En la tabla 30 podemos observar en su mayoría tienen una opinión favorable sobre todos los componentes de la variable independiente que es Clima Institucional. Sin embargo en las observaciones realizadas durante la investigación, en la UGEL Celendín, se pudo percibir que esto no era cierto en su totalidad.

4.4. DISEÑO DE LA ENCUESTA PARA LA EVALUACIÓN POR DIMENSIÓN DE: CAPACIDAD COGNOSITIVA PROFESIONAL, COMPONENTE ESTRUCTURAL Y SATISFACCIÓN LABORAL (Vd.)

Como instrumento para obtener los datos de la variable dependiente (condiciones laborales) se utilizó una encuesta, la cual fue aplicada en un solo momento. Mediante esta encuesta se obtuvieron las percepciones favorables y desfavorables de los usuarios internos en cuanto a lo referente al desempeño laboral.

En el diseño de la encuesta se utilizaron las dimensiones. Las preguntas fueron de tipo cerradas (preguntas con sus respectivos ítems o categorías seleccionadas), de fácil comprensión y aplicación; ésta fue direccionada para la captura de los datos más relevantes (Ver Anexo 3).

Los ítems planteados tuvieron una codificación numérica de 0; 1 y 2¹⁶ para el proceso de la información, el que permitió conocer los resultados porcentuales para ser analizados y explicados.

La escala de evaluación de las preguntas para obtener el puntaje que finalmente pueda ser llevados a promedios se muestra en la siguiente tabla.

¹⁶ 0 si marcó la alternativa: no sabe no opina.
1 si marcó la alternativa: En desacuerdo.
2 si marcó la alternativa: De acuerdo.

Tabla 31. Matriz de dimensiones del desempeño laboral

COMPONENTES	n	%
Capacidad Cognitiva y profesional		
Desfavorable	0	0.0
Favorable	28	100.0
Componente Estructural		
Desfavorable	18	64.3
Favorable	10	35.7
Satisfacción laboral		
Desfavorable	1	3.6
Favorable	27	96.4
Total	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

4.5. CLASIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR COMPONENTES

Tabla 32. Capacidad Cognitiva y profesional

COMPONENTES	n	%
Capacidad Cognitiva y profesional		
Desfavorable	0	0.0
Favorable	28	100.0
Total	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

El 100% de personal es profesional, pero son muy pocos los que realmente ha decidido superarse siguiendo estudios en educación o en otras áreas del saber, para mejorar su labor y de igual manera su trato al público.

Los estándares de desempeño y de trabajo establecidos por el grupo no siempre corresponden a los establecidos por la administración. Pueden ser mayores o menores, como también pueden estar en perfecta armonía o en completa oposición, dependiendo del grado de motivación del grupo en cuanto a los objetivos de la empresa. (Briones 2002, 184).

De acuerdo a la evaluación el desempeño del personal por los estándares que se establecen, cada individuo es evaluado por su grupo en función de los estándares grupales. En la organización informal, el individuo se preocupa por el reconocimiento y aprobación del grupo al cual pertenece. Su ajuste social refleja su integración a éste. Los estándares de desempeño y de trabajo establecidos por el grupo informal no siempre corresponden a los establecidos por la administración. Pueden ser mayores o menores, como también pueden estar en perfecta armonía o en completa oposición, dependiendo del grado de motivación del grupo en cuanto a los objetivos de la empresa. (Aguilar Chuqizuta 2001).

Tabla 33. Componente estructural

COMPONENTES	n	%
Componente estructural		
Desfavorable	18	64.3
Favorable	10	35.7
Total	28	100.0

Fuente: Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011.

Los medios de trabajo con que cuenta la UGEL Celendín son obsoletos, quizás por falta de gestión de las autoridades en turno, ya que periódicamente se cambian éstas. Por esta razón es que no se puede concretizar ninguna ayuda a la institución. Frente a esto no podemos esperar una labor óptima del UI; ya que todos sabemos que sin los medios de trabajo necesarios es difícil el logro de metas trazadas.

La tecnología: Esta desempeña un importante papel en el desarrollo de las empresas. En organizaciones con un medio muy cambiante se requiere de fuentes de poder muy claras al igual que de un cierto grado de individualismo para enfrentar estos retos. (Carrillo 2008)

Entender la propiedad como la responsabilidad, el control de los resultados y de los medios para lograrlos, se dice que una propiedad centralizada de la organización tiende a crear ambiente de poder alto, donde los recursos son controlados. Por su parte, las organizaciones antiguas tienden a ser estructuradas con un alto control y niveles de poder bien concentrados. (Aguilar Chuqizuta 2001, 89)

Tabla 34. Satisfacción Laboral

COMPONENTES	n	%
Satisfacción laboral		
Desfavorable	0	0.0
Favorable	28	100.0
Total	28	100.0

Fuente: Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre-diciembre 2011.

Los logros laborales concebidos como aquellos objetivos concretos que se fijan para cada período de tiempo a considerar. Deben ser aspectos puntuales que no necesariamente se inserten en las otras áreas que se plantean. Aquí se pueden considerar desde aspectos tales como metas de productividad, disminución de ausentismos higiene y seguridad ocupacional, etc., los cuales son importantes para la institución. El ideal es que cada área y o trabajador defina los índices con que deberá ser evaluado, entendiéndose por ello como un aspecto o conjunto de aspectos totalmente medibles que posibiliten clarificar el desempeño laboral. Con base en dichos índices y su evaluación constante se podrán determinar grados de variación con respecto a la excelencia de la ejecutoria, para así poder efectuar cambios que posibiliten lograr el mejoramiento continuo individual y grupal.

Es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo como un tipo de trabajo. (Aguilar Chuqizuta 2001, 10).

Pero dentro de la UGEL Celendín se ha podido encontrar que los empleados solamente se van porque no le regresen a su plaza de origen y esperan con ansiedad que llegue la hora de salir, incluso hay empleados que salen dentro del horario de trabajo a solucionar problemas personales o de otra índole como: de carácter político, coordinaciones extra laborales, etc.

Tabla 35. Relación entre Ambiente Físico y Componente estructural

Ambiente	Componente estructural					
	Desfavorable		Favorable		Total	
	n	%	n	%	n	%
Desfavorable	12	66.7	9	90.0	21	75.0
Favorable	6	33.3	1	10.0	7	25.0
Total	18	100.0	10	100.0	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

Chi cuadrado 1.87

G.L. 1

Valor p 0.172

Analizando la tabla se puede afirmar que 21 trabajadores opinaron que el ambiente físico desfavorable influye en el componente estructural de manera desfavorable.

Sin embargo, estadísticamente rechazamos la hipótesis, debido a que no hay relación entre el ambiente físico y los medios de trabajo (Valor $p=0,172$)

Tabla 36 Relación entre Componente Estructural y Capacidad cognositiva y profesional

Componente estructural	Capacidad cognositiva y profesional					
	Desfavorable		Favorable		Total	
	n	%	n	%	n	%
Desfavorable	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Favorable	0	0.0	28	100.0	28	100.0
Total	0	0.0	28	100.0	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011.

La tabla 36 muestra que los 28 encuestados opinan que la capacidad cognitiva y profesional influye favorablemente en el componente estructural. Sin embargo, por los valores estadísticos no existe ninguna correlación entre estas variables.

Tabla 37. Relación Entre el Componente Social, Ambiente Personal, Comportamiento Institucional y Satisfacción Laboral

Componentes	Clasificación de la satisfacción laboral					
	Desfavorable		Favorable		Total	
	N	%	n	%	n	%
Ambiente social						
Desfavorable	0	0	0	0	0	0
Favorable	0	0	28	100	28	100
Total	0	0	28	100	28	100
Componente personal						
Desfavorable	0	0	3	10.7	3	10.7
Favorable	0	0	25	89.3	25	89.3
Total	0	0	28	100	28	100
Comportamiento institucional						
Desfavorable	0	0	2	7.1	2	7.1
Favorable	0	0	26	92.9	26	92.9
Total	0	0	28	100	28	100

Fuente: Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011.

La tabla 37 si bien muestra que en el ambiente social existe el 100% de trabajadores satisfechos, esto no ocurre al evaluar el componente personal y el comportamiento institucional. Estadísticamente no se ha demostrado correlación significativa entre las variables propuestas.

Tabla 38. Relación entre componentes ambiente físico, ambiente personal, comportamiento institucional.

Componentes	Capacidad cognitiva y profesional					
	Desfavorable		Favorable		Total	
	N	%	N	%	n	%
Ambiente Social						
Desfavorable	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Favorable	0	0.0	28	100.0	28	100.0
Total	0	0.0	28	100.0	28	100.0
Ambiente personal						
Desfavorable	0	0.0	3	10.7	3	10.7
Favorable	0	0.0	25	89.3	25	89.3
Total	0	0.0	28	100.0	28	100.0
Comportamiento institucional						
Desfavorable	0	0.0	2	7.1	2	7.1
Favorable	0	0.0	26	92.9	26	92.9
Total	0	0.0	28	100.0	28	100.0

Fuente: Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011.

La tabla 38 muestra una cuantificación similar a la anterior donde la capacidad cognitiva y profesional va a influir favorablemente en un ambiente social adecuado, pero si el ambiente personal y el comportamiento institucional no es adecuado, entonces tampoco ejercerá un efecto favorable sobre la capacidad cognitiva y profesional. No existe correlación estadísticamente significativa.

Tabla N° 39. Opinión del usuario interno sobre su desempeño laboral

Puntaje	n	%
45	2	7.1
47	1	3.6
53	5	17.9
54	9	32.1
56	2	7.1
58	1	3.6
61	1	3.6
63	1	3.6
69	2	7.1
71	1	3.6
76	3	10.7
Total	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

Promedio 57.8

Desviación estándar 8.9

Puntaje total del desempeño laboral

Puntaje	n	%
22	10	35.7
24	8	28.6
29	1	3.6
30	9	32.1
Total	28	100.0

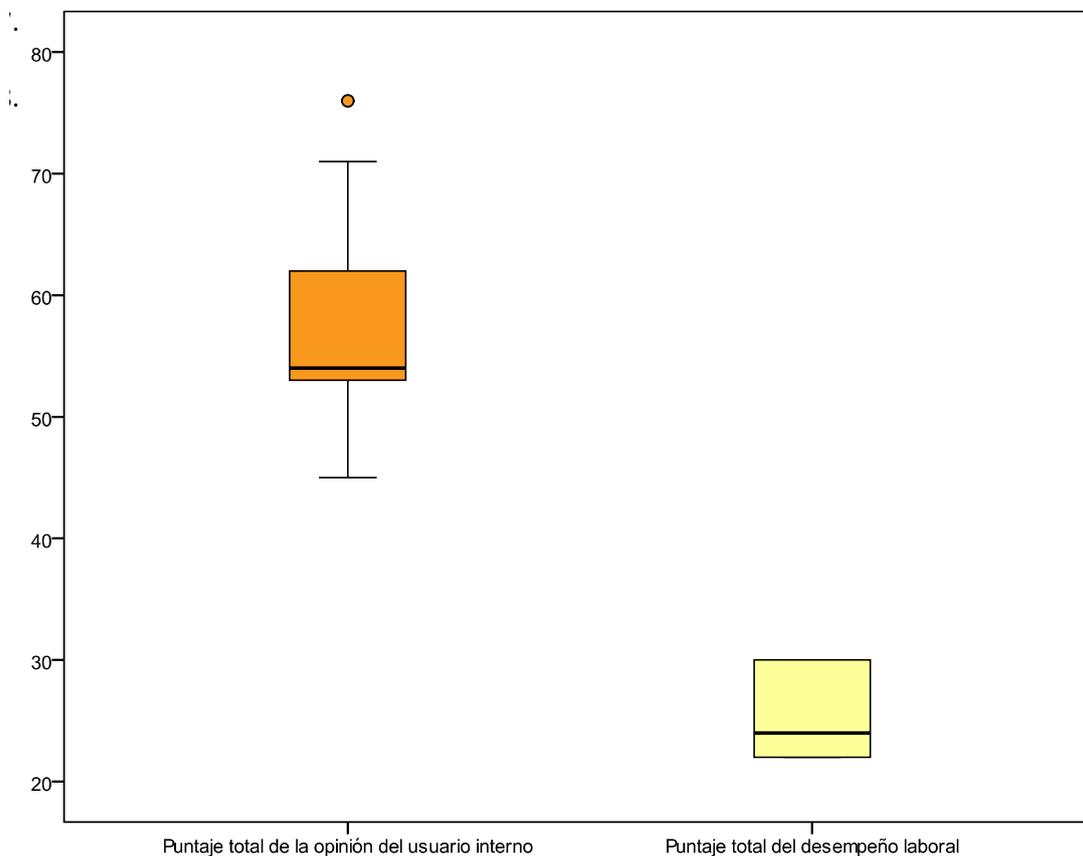
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

Promedio 25.4

Desviación estándar 3.5

4.6. RELACIÓN ENTRE CLIMA INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

Figura N° 5. Relación entre clima institucional y desempeño laboral.



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

VARIABLES	ESCALA
CLIMA INSTITUCIONAL	
Desfavorable	0 - 38
Favorable	39 - 76
DESEMPEÑO LABORAL	
Desfavorable	0 - 17
Favorable	18 - 34

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

Tabla N° 40. Relación entre clima institucional y desempeño laboral.

Clima Institucional	Desempeño laboral			
	Desfavorable		Favorable	
	n	%	n	%
Clasificación del ambiente físico				
Desfavorable	0	0.0	21	75.0
Favorable	0	0.0	7	25.0
Total	0	0.0	28	100.0
Clasificación del componente estructural				
Desfavorable	0	0.0	0	0.0
Favorable	0	0.0	28	100.0
Total	0	0.0	28	100.0
Clasificación del ambiente social				
Desfavorable	0	0.0	0	0.0
Favorable	0	0.0	28	100.0
Total	0	0.0	28	100.0
Clasificación del componente personal				
Desfavorable	0	0.0	3	10.7
Favorable	0	0.0	25	89.3
Total	0	0.0	28	100.0
Clasificación del comportamiento institucional				
Desfavorable	0	0.0	2	7.1
Favorable	0	0.0	26	92.9
Total	0	0.0	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011

Tabla N° 41. Clasificación del desempeño laboral en relación de la clasificación del clima institucional.

Clasificación del desempeño	Clasificación de clima institucional			
	Desfavorable		Favorable	
	n	%	n	%
Laboral	0	0.0	0	0.0
Desfavorable	0	0.0	0	0.0
Favorable	0	0.0	28	100.0
Total	0	0.0	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Usuarios Internos UGEL Celendín. Octubre – diciembre 2011.

Como se puede observar en las tablas 40 y 41 el clima institucional de la UGEL Celendín el clima laboral es predominante bueno en casi todos sus dimensiones a excepción de la dimensión ambiente físico. Por estos resultados podemos manifestar que el desempeño laboral de los U. I. es favorable para la institución.

CONCLUSIONES

- 1) El clima institucional influye favorablemente en el desempeño laboral de los U. I. de la UGEL Celendín.
- 2) En cuanto a la dimensión Ambiente Físico, el 75% de encuestados se muestra en desacuerdo con las condiciones físicas en las que tienen que laborar, ya que no son las apropiadas, no cuentan con ventilación, iluminación, instalaciones adecuadas, mobiliario necesario, oficinas cómodas; por que la infraestructura en la cual funciona la institución ha sido diseñada para una casa vivienda.
- 3) En la dimensión Componente Estructural, el 85% manifiesta estar descontento con la tecnología con la que se cuenta, ya que no son suficientes, además de ser obsoletas o en mal estado.
- 4) Existe un ambiente favorable en cuanto a la dimensión Componente personal. El 89.3% de UI indica que se vive en un ambiente de confraternidad, cooperación y ayuda mutua en su labor cotidiana.
- 5) En la dimensión Comportamiento Institucional el 64.3% no considera que las evaluaciones sean justas ya que existen trabajadores que están laborando en la institución por favores políticos o personales. El 75% se queja pues sostienen que no reciben una preparación adecuada para

desempeñar funciones netamente administrativas, además de no saber claramente cuáles son sus funciones dentro de la institución.

- 6) La capacidad cognositiva profesional al hacer referencia a la capacidad que tiene el U.I para el desarrollo de su trabajo el 64.3% está en desacuerdo frente a la afirmación que cuentan con los conocimientos necesarios para el puesto que se encuentran cubriendo; pero esto no impide que alguno de ellos se prepare y ponga el esfuerzo y ganas por aprender y desarrollar lo mejor que pueda su labor durante su permanencia en la institución.
- 7) En lo referente al ambiente personal, observamos en la tabla 37, que es favorable en la satisfacción laboral así lo precisa el 89.3% de encuestados. En la misma tabla visualizamos que el 92.9% de usuarios internos manifiesta que el comportamiento institucional es favorable en la satisfacción laboral.
- 8) Existen carencias de acciones inteligentes y de comunicación en los agentes usuarios internos de la UGEL Celendín, tal como se demuestra en nuestra investigación. Las teorías abordadas en la investigación demostraron que el clima institucional reflejado en las buenas relaciones interpersonales permiten un exitoso desarrollo personal e institucional.

RECOMENDACIONES

- 1) Promover la motivación individual de manera que repercuta en el ambiente laboral de forma integral y positiva. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.
- 2) Que los directivos propicien un Clima Laboral adecuado a través de mejores niveles de comunicación, atención a la motivación de los trabajadores, consideración por su trabajo realizado, reconocimientos, apoyo de las iniciativas, propuestas de los trabajadores y continuidad de los proyectos para lograr su sostenibilidad y lograr las metas esperadas.
- 3) Evitar niveles verticales de supervisión, con el objetivo de lograr una mejor comunicación y mayor flexibilidad laboral, esto implica poner en práctica una comunicación más fluida entre jefes y trabajadores, concentrarse en la efectividad y practicar una cultura de confianza.
- 4) Reforzar la identificación del U. I. con la institución, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado permanentemente.
- 5) Las plazas a ocuparse en la UGEL Celendín deben ser cubiertas a través de concursos públicos y con la mayor transparencia posible; sin poner en

juego intereses políticos, o amicales. Donde no se evalúe solamente conocimientos sino calidad humana.

- 6) Se recomienda que la Dirección Regional de Educación tome en cuenta los aportes de esta investigación en sus capacitaciones pertinentes, referidas al clima institucional y desempeño laboral, como conocimientos indispensables dado a la importancia que tiene en la actualidad contar con un buen Clima Institucional para de progreso de nuestras instituciones de trabajo.

LISTA DE REFERENCIAS

- Aguilar Chuqizuta, Darwin Ebert. «Cultura Organizacional.» *Gestión del cambio. Enfrente los cambios de su organización*, 2001: 15.
- Álvarez Valverde, Shirley. *La cultura y el clima organizacional como factores en la eficiencia del Instituto de Oftalmología*. Tesis para obtener el título de Licenciada en Comunicación Social, Lima: UNMSM, 2002.
- Ardila, Ruben. *La motivación. en Psicología de trabajo*. Santiago, Chile: Edición Iniversitaria, 1986.
- Barraza, Juan Martín Giuliano. «Productividad y Calidad de Vida Laboral.» Trabajo de Titulación, 1997.
- Bazán, Ramos. *Investigación educativa*. Lima: Fondo editoris de la Fache, 2006.
- Briones, Guillermo. *Epistemología y teorías de las ciencias sociales y de la educación*. México: D.F.: Editorial Trillas, S.A. de C.V., 2002.
- Bunge, Mario. *Emergencia y convergencia, novedad cualitativa y unidad del conocimiento*. Barcelona, España: Gedisa Editorial, 2004.
- . *Epistemología*. Barcelona, España: Ariel, 1976.
- Carrillo, Liliana. *El clima organizacional y su relación con la eficiencia del sistema de abstecimiento*. Tesis para obtener el grado de, Cajamarca: UNC, 2008.
- Cavassa, César Ramírez. «La función comunicativa.» En *LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS*, de César Ramírez Cavassa, 77 - 86. México: LIMUSA S.A., 2002.
- chuqizuta Aguilar, Darwin Ebert. «Cultura Organizacional.» 17 de abril de 2001: 23.
- Davis, K. y Newtrom, J. *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc. Gras Hill, 2000.
- Delgado Céspedes, Sonia. *Percepción y Expectativas de la Calidad de Servicio del Usuario Externo y Satisfacción Laboral del Trabajador Interno. Caso: Farmacia del Hospital Regional de Cajamarca*. Tesis., Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca., 2007.
- Espinoza Quiroz, Fernando Vicente. *Relación del clima institucional con el rendimiento de los estudiantes de la facultad de Ciencias administrativa*. Lima: Enrique Guzman del Valle, 1999.
- Ferrater, José. *Diccionario de filosofía. Vol. III*. Barcelona, España: Ariel, 2001.
- Frias Díaz, Daniel A. «Clima organizacional entre grupos de docentes secundarios de una unidad de servicios educativos de Lima Metroplotitana.»

www.monografias.com/trabajos75/relación-clima-institucional-rendimientos-estudiantes. 2003. <http://www.monografía.com> (último acceso: 11 de junio de 2011).

Hernandez, R. *Metodología de la investigación*. Colombia: Graw Hill, 1996.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. *Metodología de la Investigación*. Colombia: Mc Graw Hill, 1996.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, .s.f.

Kat, Daniel. *Psicología de la organización*. México: Trillas, 1995.

Kuhn, Thomas. *The structure of Scientific revolutions*. Chicago ando London: The University of Chicago Press, 1996a.

Li Salazar, Rodolfo. «La bolsa de empleo en el Perú totalmente gratis.» *Acerca de a valoración del rendimiento labooral*, 5 de febrero de 2002: 12.

Mendoza Reyes, Segundo Emiliano. *Influencia de un programa de capacitación en liderasgo transformacional en el Clima Institucional de las Escuelas Parroquiales de Florencia*. Trujillo: UNT, 2005.

Merrero, Gárciga. *Socialismo y Dirección*. Ciudad de la Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 1986.

Morales Cartaya, Alfredo. *Capital Humano, hacia el sistema de gestión en la empresa cubana*. Cuba: Editora Política, 2009.

Nieves, Freddy. «Desempeño docente y el clima organizacional en el liceo "Agustín Cozzadi" de Maracay. Paradigmas.» <http://www.monografias.com/usuario/usuario/>. 20 de noviembre de 1997. <http://www.monografias.com> (último acceso: 12 de julio de 2010).

Noguera Díaz, María Dolores. *Ver, Saber y Ser: Participación, Evaluación, Reflexión y Ética en el Desarrollo de las Organizaciones Educativas*. Sevilla: Mac Graw - Hill Interamericana S.A., 1995.

Pose, Guillermo. «<http://educación.idoneos.com/index.php/118466>.» <http://educación.idoneos.com/index.php/118466>. 02 de mayo de 2006. <http://educación.idoneos.com/index.php/118466>. (último acceso: 17 de junio de 2010).

Ramírez, Alonso. *Influencia de la interacción entre la formación extracurricular y la formación oficial en el aprendizaje de los estudiantes del primer año de secundaria de la I.E. "Miguel González Chávez", Granja Porcón, 2008, Cajamarca, Perú*. Tesis, Cajamarca: U.N.C., 2011.

Reichheld, Frederick. «Los Mejores Empleados.» En *El Efecto de la Lealtad: La Fuerza Oculta Detrás del crecimiento, la rentabilidad y la Creación de Valor en las Empresas.*, de Peter Drucker, 90-100. Buenos Aires: UCAB, 1996.

Rodríguez, María Gabriela. <http://www.gestiopolis.com>. 19 de abril de 2006. (último acceso: 28 de junio de 2010).

Villegas Ayala, Sabino. *Gestiopolis*. 23 de Mayo de 2007. <http://www.gestiopolis.com> (último acceso: 16 de Junio de 2010).

ANEXOS

ANEXO 01

PANORAMA HISTÓRICO DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE CELENDÍN.

La Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín se inicia como **Inspección**, y desempeña el cargo de inspector el preceptor Alejandro Saravia, luego se convierte a **Supervisión** desempeñando el cargo varios profesores, como el profesor Eusebio Horna, el profesor Corvera, Wilfredo Merino, Manuel Sánchez Aliaga, entre otros profesores. Posteriormente se crean los **Núcleos Educativos Comunales (NECS)**, siendo su director el profesor Aníbal Rodríguez Marín y otros destacados docentes.

Posteriormente se desactivan las NECS, se crean las Supervisiones Provinciales y Sectoriales, funcionando una en Chalán- Miguel Iglesias, siendo el supervisor de Celendín el profesor Adolfo Aliaga Apaéstegui, seguidamente se desactivan las Supervisiones y se crean las **Unidades De Servicio Educativo (USE)**.

- **Las Unidades de Servicios Educativos (USE)** a nivel nacional se crean según Decreto Supremo N° 12-86-ED; de fecha 24 de julio de 1986, en sustitución de las Direcciones Zonales de Educación y Supervisiones.
- Según R.M. N° 248-87-ED; de fecha 15 de mayo de 1987, aprueban el Reglamento de Organización y Funciones de USES, que consta de 33 ART; 5 disposiciones complementarias y 03 disposiciones transitorias.
- Con R.M. N° 504-88-ED; se crea la USE Celendín, desempeñándose como primer Director el profesor Hugo Napoleón Pereyra Alva, hasta el 09-10-90.

- A partir del 10-10-90 es designado como Director de la USE Celendín, el profesor Zenón Eloy Chávez Zegarra hasta el 24-10-90.
- A partir del 25-10-90 es designado como Director de la USE Celendín, el profesor Tolomeo Lorenzo Rivera Esteban hasta el 25-03-91.
- A partir del 28-03-91 es designado como Director de la USE Celendín, el profesor Héctor Ulderico Rojas Velásquez, hasta el 17-02-92.
- A partir del 18-02-92 es designado como Director de la USE Celendín, el profesor Fernán Alfredo Silva Rabanal, hasta el 11-03-92.
- Se desactivan las USES y se crean las **DIDES**.
- A partir del 12-03-92 es designado como Director de la DIDE (Dirección de Desarrollo Educativo) Celendín, el profesor Elmer Juan Jáuregui Atalaya, hasta el 24-04-92.
- A partir del 25-04-92 nuevamente es designado como director de la DIDE Celendín, EL profesor Fernán Alfredo Silva Rabanal, hasta el 01-06-92.
- A partir del 02-06-02, nuevamente es designado como Director de la DIDE Celendín, el profesor Elmer Juan Jáuregui Atalaya, hasta el 10-07-92.
- A partir del 11-07-92, es designado como Director de la DIDE Celendín, el profesor Miguel Gálvez Risco, hasta el 19-01-93.
- A partir del 20-01-93, es designado como Director de la DIDE Celendín, el profesor Alfredo Chicoma Carmona, hasta el 15-07-93, fecha en que se desactiva la DIDE Celendín y se convierte en **ADE Celendín** (Área De Desarrollo Educativo-Celendín), siendo el primer coordinador el profesor Fernán Alfredo Silva Rabanal.
- Luego designan al profesor Jorge Crisóstomo Chávez Cotrina.
- Posteriormente, designan al profesor Erasmo Masabel Gómez Horna.

- Seguidamente designan al profesor Juan Gualberto Goicochea Tacilla.
- En seguida designan a la profesora Teresa De Jesús Abanto Muñoz.
- A continuación designan al profesor Ángel Fernando Aliaga Araujo.
- Luego designan al profesor Diógenes Humberto Rabanal Chávez.
- Después designan al profesor Jaime Armando Pereyra Rodríguez, según RDR. N° 0018-02 de fecha 24-01-02.
- Posteriormente designan al profesor César Alejandro Beltrán De La Cruz.
- Según Resolución Suprema N° 203-02-ED, aprueban **Las Unidades De Gestión Educativa Local (UGEL)** y con Decreto Supremo 015-02-ED, aprueban el reglamento de organización y funciones de la UGELS Celendín, siendo el primer Director de la UGEL Celendín, el profesor José Ignacio Ruiz Rojas, según RDR N° 0024-03, con fecha 30 de enero del 2003.
- Luego designan al profesor Héctor Ulderico Rojas Velásquez como Director de la UGEL-Celendín, según RDR N° 1460-03, de fecha 09 de junio del 2003.
- Luego designan como Director de la UGEL-Celendín al licenciado en educación Rosel Castro Vásquez, según RDR N° 0284-12-03-04.
- En el 2005 asume el cargo el profesor Víctor Manuel Sánchez Muñoz.
- En el 2006 asume el cargo el profesor Carlos Erasmo Murga Pereyra.

A partir del 2007 asume el cargo el profesor Héctor Ulderico Rojas Velásquez hasta el 30-01-2010, luego asume el cargo a partir de febrero del 2010 el profesor Hugo Delesmiro Montoya Machuca hasta el 30-04-10. El 01-05-2010 asume el cargo el profesor Jorge Alí De La Torre Sánchez hasta el 15-01-2011, y durante la investigación, la UGECEL estaba dirigida por el profesor Hugo Delesmiro Montoya Machuca.

Tabla N° 41. Denominación del Órgano de la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín, al 31 de diciembre de 2011.

N° Orden	CARGO ESTRUCTURAL	TOTAL
01	Director de la Unidad de Gestión Educativa local	1
02	Jefe de Control Institucional	1
03	Jefe de Área de Gestión Administrativa, Infraestructura y Equipamiento	1
04	Jefe de Escalafón	1
05	Personal de apoyo Administrativo	1
06	Jefe del Área de Gestión Pedagógica	1
07	Especialista en Educación nivel Inicial	1
08	Especialista en Educación nivel Primaria	1
09	Especialista de Alfabetización, Primaria y Secundaria de jvenes y adultos	1
10	Especialista en Tutoría y Orientación del Educando	1
11	Especialista en Educación Área Curricular: Matemática y Razonamiento	1
12	Especialista en Educación Área Curricular: Comunicación	1
13	Especialista en Educación Área Curricular: Personal Social, Ciencias Sociales y Religión	1
14	Especialista en Educación Área Curricular: Educación Física	1
15	Especialista en Educación Área Ciencia Tecnología y Ambiente	1
16	Especialista en Educación Área: TCs	1
17	Especialista en Educación Área Curricular: Educación Especial y Cultura	1
18	Jefe del Área de Gestión Institucional	1
19	Planificador	1
20	Especialista en Racionalización	1
21	Especialista en Finanzas	1
22	Auxiliar Administrativo	2
23	Abogado	1
24	Contador	1
25	Oficinistas	3
TOTAL		28

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal de la UGECEL 2011.

Elaboración propia.

A la fecha de iniciada esta investigación, la UGECEL cuenta con veintiocho trabajadores entre personal Directivo, Especialistas, Administrativos y otros.

ANEXO 2



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
CAJAMARCA

MAESTRÍA EN CIENCIA

MENCION:
PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN
DE LA EDUCACIÓN



ESCUELA DE
POSTGRADO

ENCUESTA DE OPINIÓN AL USUARIO INTERNO SOBRE EL CLIMA INSTITUCIONAL QUE TIENE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA CELENDÍN – CAJAMARCA

INTRODUCCIÓN

Estimado usuario interno, el presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información, acerca de la percepción del clima institucional. A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta, la encuesta es totalmente confidencial por lo que le pedimos sus respuestas sean lo más veraces posible.

I. DATOS GENERALES

Especialidad: Grado Académico.....

Sexo: Masculino Femenino

Categoría Laboral Profesional No Profesional

Régimen Laboral Nombrado Contratado Otro Especifique: ...

Antigüedad en el servicio < de 25 años De 25 a 40 años > de 40 años

II. INDICACIONES.

Al responder cada uno de los ítems marcará con un CÍRCULO solo una de las alternativas propuestas. La información es de carácter confidencial por lo que le suplicamos sea lo más veraz posible.

A= De acuerdo D= En desacuerdo NS/NO= No sabe/no opina.

AMBIENTE FÍSICO	A	D	NS/ NO
1. El ambiente cuenta con la ventilación e iluminación apropiada.			
2. Se cuenta con acceso la tecnología necesaria para cumplir con el trabajo.			
3. Existe buena administración de los recursos.			
4. El mobiliario y las instalaciones con las que se cuentan son las apropiadas.			

A= De acuerdo D= En desacuerdo NS/NO= No sabe/no opina.

COMPONENTE ESTRUCTURAL	A	D	NS/ NO
5. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.			
6. Se siente compromiso con el éxito de la institución.			
7. El mobiliario y las instalaciones con las que se cuentan son las apropiadas.			
8. El Jefe se interesa por el éxito de sus empleados.			
9. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.			
10. En su oficina, la información fluye adecuadamente.			
11. Se Participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.			
12. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.			
13. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.			
14. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.			
15. La organización es una buena opción para alcanzar un buen desempeño laboral.			
16. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.			

A= De acuerdo D= En desacuerdo NS/NO= No sabe/no opina.

COMPONENTE SOCIAL	A	D	NS/ NO
17. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.			
18. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.			
19. Existen suficientes canales de comunicación.			
20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado			
21. En la institución se afrontan y superan los obstáculos como una familia, sin discordia.			
22. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.			
23. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.			

A= De acuerdo D= En desacuerdo NS/NO= No sabe/no opina.

AMBIENTE PERSONAL	A	D	NS/ NO
24. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.			
25. El ambiente en el cual trabaja es confiable y respetuoso.			
26. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.			
27. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.			
28. Se siente compromiso con el éxito de la institución.			
29. Cada trabajador pone empeño en su trabajo.			
30. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.			
31. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.			
32. Se identifica con sus compañeros de trabajo.			

A= De acuerdo D= En desacuerdo NS/NO= No sabe/no opina.

COMPORTAMIENTO INSTITUCIONAL	A	D	NS/ NO
33. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.			
34. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.			
35. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.			
36. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.			
37. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.			
38. Los objetivos del trabajo guardan relación con la visión de la institución.			
39. Se promueve la generación de las ideas creativas o innovadoras.			
40. Hay clara visión, misión y valores en la institución.			
41. Se reconocen los logros en el trabajo.			
42. Existe un trato justo en la institución.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
CAJAMARCA

MAESTRÍA EN CIENCIA

MENCION:
PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN
DE LA EDUCACIÓN



ESCUELA DE
POSTGRADO

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN ENCUESTA DE OPINIÓN AL USUARIO INTERNO SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL QUE TIENE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA CELENDÍN – CAJAMARCA

Fecha: Día: Mes: Año: Número de encuesta:

Buenas....., estamos haciendo un estudio al *usuario interno sobre el desempeño laboral que tiene la Unidad de Gestión Educativa Celendín - Cajamarca*. Sus respuestas son confidenciales, así que le agradecemos ser lo más sincero posible.

1. Datos generales del trabajador.

Sexo: Masculino Femenino
 Categoría Laboral Profesional No Profesional
 Régimen Laboral Nombrado Contratado Otro Especifique: ...
 Antigüedad en el servicio < de 25 años De 25 a 40 años > de 40 años

2. Ítems del Desempeño Laboral en la Unidad de Gestión Educativa Celendín – Cajamarca.

A= De acuerdo D= En desacuerdo NS/NO= No sabe/no opina.

CAPACIDAD DEL TRABAJADOR	A	D	NS/ NO
1. Los trabajadores de su institución cuentan con los conocimientos necesarios para desempeñarse en su cargo.			
2. Cuenta con las habilidades necesarias para su trabajo			
3. Posee buenas actitudes para el desarrollo de su trabajo.			
4. Mantiene la serenidad frente algún conflicto que se suscite en labor.			
5. Se capacita constantemente.			

A= De acuerdo D= En desacuerdo NS/NO= No sabe/no opina.

COMPONENTE ESTRUCTURAL	A	D	NS/ NO
6. La cantidad de personal es el adecuado para el tamaño de su institución.			
7. La infraestructura de la institución es la adecuada.			
8. Cuenta con los equipos necesarios para su eficaz funcionamiento: como son computadora, portapapeles, internet, etc.			
9. Cuenta con los insumos necesarios para hacer su labor diaria.			

A= De acuerdo D= En desacuerdo NS/NO= No sabe/no opina.

SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR.	A	D	NS/ NO
10. Su trabajo le permite tener una buena salud.			
11. La institución respeta su vida privada y su dignidad como persona.			
12. Su trabajo le permite dedicar horas libres a su familia.			
13. La evaluación que hacen a su trabajo es justa y objetiva.			
14. Está satisfecho con el trabajo que realiza.			
15. Sus jefes y compañeros reconocen y valoran la importancia del trabajo que realiza.			
16. Se siente satisfecho por la calidad de atención que brinda su institución.			
17. Su horario de trabajo es flexible.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 4

FICHA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS USUARIOS INTERNOS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL CELENDÍN

VARIABLE: CLIMA INSTITUCIONAL

DIMENSIÓN: AMBIENTE FÍSICO

<i>INDICADOR</i>	<i>ALTERNATIVAS</i>		<i>COMENTARIOS</i>
	<i>SI</i>	<i>NO</i>	
El ambiente en el cual desarrolla su trabajo el personal es adecuado y confortable.			
Cuenta con la tecnología necesaria y apropiada para desempeñarse eficientemente.			
Se muestra cómodo al desarrollar sus tareas diarias.			

INDICADOR: COMPONENTE ESTRUCTURAL

<i>INDICADOR</i>	<i>ALTERNATIVAS</i>		<i>COMENTARIOS</i>
	<i>SI</i>	<i>NO</i>	
Asume compromisos para el desarrollo de la institución.			
Hay una buena relación laboral de los empleados con sus jefes inmediatos superiores.			
En la oficina se refleja un ambiente cordial, respetuoso y confiable.			
Existe una comunicación fluida entre los trabajadores.			
Existe un clima basado en valores éticos y morales.			

DIMENSIÓN: COMPONENTE SOCIAL

<i>INDICADOR</i>	<i>ALTERNATIVAS</i>		<i>COMENTARIOS</i>
	<i>SI</i>	<i>NO</i>	
Hay cooperación entre los trabajadores.			
La comunicación en los equipos de trabajo es fluida y pertinente.			
Los miembros del equipo de trabajo se muestran integrados en él.			
Hay una relación de confraternidad y respeto en los equipos de trabajo.			

DIMENSIÓN: AMBIENTE PERSONAL

<i>INDICADOR</i>	<i>ALTERNATIVAS</i>		<i>COMENTARIOS</i>
	<i>SI</i>	<i>NO</i>	
El trabajador pone empeño en su trabajo.			
Demuestra amabilidad y buen trato para con sus compañeros.			
Muestra buena disponibilidad en la atención a los usuarios externos.			
Muestra capacidad para resolver conflictos que se producen dentro de su labor.			

FECHA DE APLICACIÓN DE LA FICHA:

ANEXO 5

FICHA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS USUARIOS INTERNOS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL CELENDÍN

VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL

DIMENSIÓN: CAPACIDAD DEL TRABAJADOR

<i>INDICADOR</i>	<i>ALTERNATIVAS</i>		<i>COMENTARIOS</i>
	<i>SI</i>	<i>NO</i>	
Se desenvuelve adecuadamente en el desempeño de su trabajo.			
Muestra estar preparado para desarrollar la función asumida en la institución.			
Cuenta con los conocimientos necesarios para desempeñar su labor.			
Da una buena y oportuna orientación a los usuarios externos en los diversos trámites que hacen.			
Atiende cordialmente las inquietudes de los usuarios externos.			
Mantiene la serenidad y un trato amable frente al desarrollar su trabajo.			
Da muestras de su eficiencia en su trabajo.			
Se muestra capacitado para el trabajo que desempeña.			
Muestra una actitud de apertura ante nuevos aprendizajes para mejorar su labor.			

DIMENSIÓN: COMPONENTE ESTRUCTURAL

<i>INDICADOR</i>	<i>ALTERNATIVAS</i>		<i>COMENTARIOS</i>
	<i>SI</i>	<i>NO</i>	
La cantidad de personal es el necesario para las exigencias laborales de la institución.			
La infraestructura cuenta con zonas de seguridad, zonas de evacuación, y es apropiada para un buen desempeño de sus trabajadores.			
Cuenta con los recursos tecnológicos necesarios que faciliten un buen desempeño laboral.			
Sus recursos humanos y materiales con los que cuenta la institución son aprovechados adecuadamente.			

DIMENSIÓN: SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR

<i>INDICADOR</i>	<i>ALTERNATIVAS</i>		<i>COMENTARIOS</i>
	<i>SI</i>	<i>NO</i>	
Se muestra cómodo en cargo ocupado.			
Realiza su trabajo con agrado.			
Se siente importante para la institución.			
Se muestra motivado para desarrollar su trabajo.			
Se siente satisfecho con el trabajo que realiza.			

FECHA DE APLICACIÓN DE LA FICHA: