



**MAESTRÍA EN CIENCIAS**

***MENCIÓN: EDUCACIÓN***

***LÍNEA: PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN***

TESIS

***CONDICIONES LABORALES Y CALIDAD DE SERVICIO EN LA UNIDAD DE GESTIÓN  
EDUCATIVA LOCAL CELENDÍN***

POR:

**Milagros Semírames Mori Muñoz**

ASESOR:

Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes

CAJAMARCA – PERÚ

2014



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

***MENCIÓN: EDUCACIÓN***

***LÍNEA: PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN***

**TESIS**

***CONDICIONES LABORALES Y CALIDAD DE SERVICIO EN LA UNIDAD DE GESTIÓN  
EDUCATIVA LOCAL CELENDÍN***

**POR: Milagros Semírames Mori Muñoz**

**APROBADA**

Comité Científico:

Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes

M.Cs. Wilder Sánchez Sánchez

M.Cs. Carlos Suárez Sánchez

Mg. Iván León Castro

Mg. Antero Alva León (Accesitario)

Cajamarca, Perú

15 de septiembre del 2014

© COPYRIGHT BY  
MILAGROS SEMÍRAMES MORI MUÑOZ  
2014

A:

A Dios, por fortalecer mi espíritu e iluminar mi mente.

A mis padres y hermanos, que en todo momento me apoyaron y confiaron en mí para la realización de la presente tesis.

“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.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
CAPÍTULO II	
2.1. MARCO TEÓRICO .....	6
CAPÍTULO III	
3.1. HIPÓTESIS .....	45
3.2. DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	47
CAPÍTULO IV	
4.1. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	61
CONCLUSIONES .....	87
RECOMENDACIONES .....	89
LISTA DE REFERENCIAS .....	90
ANEXOS .....	94

## AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a cada uno de los miembros de mi familia, a mis padres y a mis hermanos, 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.

Asimismo 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 le debo mucha gratitud 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 sus sugerencias y contribuciones que hicieron para este trabajo, pues resultaron de gran utilidad. Me estoy refiriendo al M. Cs. Wilder Sánchez Sánchez, al M. Cs. Carlos Suárez Sánchez y al Mg. Iván León Castro.

Como cristiana, agradezco a Dios, pues, sin su ayuda espiritual hubiera desmayado al inicio mismo cuando me di cuenta que esta investigación necesitaba de un buen tiempo de y mucha dedicación de tiempo para recabar la información necesaria.

## LISTA DE ABREVIACIONES

UGEL CEL	Unidad de Gestión Educativa de Celendín.
U	Usuario.
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.
CAP	Cuadro de asignación de Personal.



## LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1	Jerarquía de las necesidades de Maslow	10
Figura N° 2	Esquema de relación entre las variables de la hipótesis de investigación.	45
Figura N° 3	Esquema de diseño de contrastación de hipótesis.	47
Figura N° 4	Unidades de observación: Población 1: trabajadores	53
Figura N° 5	Unidades de observación: Población 2: usuarios	54
Figura N° 6	Organización del objeto de estudio	50
Figura N° 7	Evaluación de las condiciones laborales de la UGEL CEL	85
Figura N° 8	Puntaje de la calidad de servicio	87

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Teoría del factor dual de Herzberg.	12
Tabla 2	Diferencia entre calidad y satisfacción.	43
Tabla 3	Distribución de encuestas a ser aplicadas a los usuarios (n2) de UGEL Celendín.	52
Tabla 4	Operacionalización de las variables de la hipótesis de investigación.	57
Tabla 5	Especialidad de los trabajadores de la UGELCEL	64
Tabla 6	Grado académico de los trabajadores de la UGELCEL	65
Tabla 7	Sexo de los trabajadores de la UGEL CEL	66
Tabla 8	Categoría laboral de los trabajadores de la UGEL CEL	66
Tabla 9	Régimen laboral de los trabajadores de la UGEL CEL	67
Tabla 10	Antigüedad en el servicio de los trabajadores de la UGEL Celendín	67
Tabla 11	Condiciones físicas del entorno laboral de los trabajadores de la UGELCEL	68
Tabla 12	Condiciones de la organización	69
Tabla 13	Condiciones de los trabajadores de la UGECCEL	70
Tabla 14	Satisfacción del trabajador de la UGECCEL	71
Tabla 15	Motivación del trabajador de la UGECCEL	73
Tabla 16	Identificación del trabajador con la institución	74
Tabla 17	Compromiso con el trabajador y con la institución	75
Tabla 18	Escala de la calidad de servicio	77
Tabla 19	Sexo de los usuarios de la UGEL CEL	77
Tabla 20	Procedencia de los usuarios de la UGELCEL	78
Tabla 21	Grado de instrucción de los usuarios de la UGELCEL	78
Tabla 22	Tipos de usuarios de la UGELCEL	79
Tabla 23	Frecuencia de visitas de los usuarios de la UGELCEL	79
Tabla 24	Calidad de servicio de la UGELCEL	80
Tabla 25	Desempeño operativo de los usuarios de la UGELCEL	81
Tabla 26	Satisfacción del usuario sobre la calidad de servicio	82

Tabla 27	Escalas de los componentes de la Vi	83
Tabla 28	Evaluación por componente de la Vi	84
Tabla 29	Escala para la clasificación de la calidad de servicio	86
Tabla 30	Evaluación de la calidad de servicio por componentes	86

## RESUMEN

La presente investigación pretende determinar las condiciones laborales de los trabajadores y cómo estas condiciones pueden repercutir en las percepciones del usuario sobre la calidad de servicio que se brinda en la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín, para finalmente explicar la situación de la administración educativa y las relaciones humanas de los trabajadores con los usuarios.

Para tal efecto, se realizó la medición de las condiciones laborales de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín, tomando en cuenta el total de la población (n1), en el año 2011. Y para medir la calidad de servicio que brinda la institución a los usuarios, tomado por un muestreo aleatorio simple (MAS), la muestra calculada fue de 147 usuarios (n2), los cuales fueron seleccionados por tipos de usuarios (No docentes 36, Docentes 81, y 30 Directores de las Instituciones Educativas). Aplicándose los respectivos instrumentos.

En conclusión pudo determinarse que las condiciones laborales de la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín; es evaluado de forma negativa por los trabajadores de la misma, aunque hay dimensiones de las condiciones laborales mejor evaluadas que otras; Todas estas consideraciones dan como resultado que la calidad de servicio de la institución no es la adecuada considerando la infraestructura, la cobertura y la demanda.

Se recomienda que las plazas a ocuparse en la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín deben ser cubiertas a través de concursos públicos y no por intereses políticos del Gobierno Regional. Donde no se evalúe solamente conocimientos sino calidad humana.

**PALABRAS CLAVES:** Trabajadores, Condiciones laborales, calidad de servicio, Usuarios y Unidad de Gestión Educativa de Celendín.

## ABSTRAC

This research tries to determine the working conditions of workers and how these conditions can affect user perceptions about the quality of service provided in the Unit of Local Educational Management Celendín to finally explain the situation of educational administration and human relations between workers with users.

To this end, the measurement of the working conditions of the employees of the unit of local educational management Celendín was performed, taking into account the total population (n1), in 2011. And to measure the quality of service provides the institution to users, taken by a simple random sampling; the sample was calculated to 147 users (n2), which were selected by types of users (not teachers 36, teachers 81 and 30 directors of educational institutions). It's applying the respective instruments.

In conclusion it could be determined that the working conditions of the unit of local educational management Celendín; is evaluated negatively by workers of the same, although there are dimensions evaluated better working conditions than others; All these considerations lead to the service quality of the institution is not adequate considering the infrastructure, coverage and demand.

It is recommended that the places to engage in unit of local educational management Celendín should be covered through public competition and not by political interests of regional government. Where do not only evaluate knowledge but human quality.

Keywords: workers, working conditions, quality of service, users, and unit of local educational management Celendín.

## INTRODUCCIÓN

La tesis “*Condiciones Laborales y calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local Celenendín*”, tuvo como finalidad analizar la relación e influencia de las condiciones laborales de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín, con la calidad de servicio que presta dicha institución, durante el año 2011. En este sentido, se realizó un diagnóstico de cada una de las variables con sus respectivos componentes.

Como es sabido, la educación es un fenómeno eminentemente social, histórico e ideológico, tanto por su origen como por su función, por ello no es ni puede ser independiente de las relaciones económicas, sociales y políticas. Es indispensable por consiguiente plantear la educación como un proceso y enfocarlo en todas sus dimensiones, sin ocultar sus raíces, fines, medios y su interdependencia con todos y cada uno de los problemas. La organización del sistema de educación exige criterios propios que deben buscarse en las exigencias de la sociedad, con políticas educacionales que evalúen los medios pedagógicos necesarios para la realización de aquellas finalidades (legal y político, ordenamiento pedagógico y ordenamiento administrativo). Las UGELEs van convirtiéndose en organizaciones cada vez más complejas y costosas por lo que tienen que ser bien gerenciadas.

Como objetivos específicos, se plantearon los siguientes:

Identificar las condiciones de la organización que influyen en las condiciones laborales del trabajador de la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín.

Describir las condiciones laborales que influyen en la motivación del trabajador de la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín.

Explicar las condiciones laborales que influyen en la identificación del trabajador en la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín.

Describir el desempeño operativo para dar la satisfacción al usuario en la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín.

Determinar la calidad de servicio que presta la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín a los usuarios.

La hipótesis que se sometió a contrastación fue la siguiente:

“Las deficientes condiciones laborales del trabajador influyen en la deficiente calidad de servicio que presta la Unidad de Gestión Educativa Local.”

Finalmente, se presentan las conclusiones a las que se ha llegado como producto de esta investigación, las mismas que pueden resumirse en la siguiente proposición: Con el 92% de confiabilidad, Las condiciones laborales en las cuales se desenvuelve el trabajador de la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín no son favorables por lo que, estas no les permiten brindar una atención de calidad a la población celendina; dada la incomodidad que perciben los trabajadores de la institución; por lo tanto se encuentran desmotivados para realizar su labor diaria con eficiencia.

La Autora

## CAPÍTULO I

### 1.1. Planteamiento del problema

El Perú no puede escapar a los profundos cambios que se están dando en el mundo y en especial en América Latina; lugar en la que se está modificando el eje de articulación entre el Estado y la Sociedad Civil, a través de un rol más prominente de los mercados que, en caso de la educación son especialmente limitados y complejos.

El Ministerio de Educación es responsable de preservar la unidad del sistema educativo nacional, el cual es descentralizado, simplificado, participativo y flexible; y para tal fin canaliza el sistema a la Dirección Regional de Educación, que es un órgano especializado del Gobierno Regional responsable del servicio educativo en el ámbito de su respectiva circunscripción territorial, y éste a su vez designa a la Unidad de Gestión Educativa Local, que su jurisdicción territorial es la provincia. Esta última como intermediario canaliza los recursos educativos del Estado, que le son designados en sus diferentes modalidades para atender las necesidades educativas de los usuarios.

En lo referente a la educación, no se puede dudar de los permanentes esfuerzos que se realizan por capacitar a todo el personal y en especial a los de contacto (trabajadores) con los agentes educativos y el público; pero éstos se ven truncados por factores como: la desmotivación de los empleados, las incoherencias dentro de la misma entidad entre lo que se dice y se hace respecto de los usuarios y su verdadera importancia transmitida, la dificultad para lograr la frecuencia y permanencia en los procesos de capacitación y actualización de todo el personal, y los retos de los procesos de selección e inducción para integrar los perfiles técnicos con una verdadera actitud de servicio.

Como se manifiesta, la calidad de servicio depende de las condiciones laborales positivas para el trabajador, porque este último involucra la motivación y satisfacción personal y/o profesional del mismo, lo que influye en su desempeño laboral.



A partir de esta preocupación se procedió a la elaboración del problema de investigación, precisando como objeto de estudio la problemática sobre condiciones laborales del trabajador y la calidad de atención que se le ofrece al usuario de la UGEL Celendín. En cuanto a la condiciones laborales, el trabajador percibe que no tienen un espacio adecuado para el número de personas que trabajan y atienden, que no tienen una remuneración justa y adecuada, que tienen carga de trabajo y el horario no es flexible, también manifiestan que su trabajo no lo reconoce el jefe, no sienten ganas y estímulo para realizar sus actividades.

En lo que respecta a la calidad de servicio, el usuario percibe que en la UGEL Celendín, el trabajador no tiene una buena voluntad para atender con amabilidad y cortesía, no existe una exactitud y claridad en las explicaciones e informaciones dadas, la entrega del servicio es larga.

## **1.2. Formulación del problema:**

¿Cuáles y cómo son las condiciones laborales del trabajador y cómo influye en la calidad de servicio que presta **la Unidad de Gestión Educativa Local Celendín** al usuario?

## **1.3. Objetivos:**

### **1.3.1. *Objetivo General:***

Analizar la relación e influencia de las condiciones laborales de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín en la calidad de servicio de dicha institución, durante el año 2011.

### **1.3.2. *Objetivos Específicos:***

- a.** Identificar las condiciones de la organización que influyen en las condiciones laborales del trabajador de la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín.

- b.** Describir las condiciones laborales que influyen en la motivación del trabajador de la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín.
- c.** Explicar cómo influyen las condiciones laborales en la identificación del trabajador en la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín.
- d.** Describir el desempeño operativo para dar la satisfacción al usuario en la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín.
- e.** Determinar la calidad de servicio que presta la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín a los usuarios.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.**

En la presente sección se realiza una revisión de algunos estudios que tienen relación con la investigación y de las que se han derivado algunas generalizaciones para encaminar el trabajo. Primero se abordan haciendo mención de los estudios realizados fuera de nuestro país, luego los que se han realizado en el entorno nacional, y por último se mencionan los estudios realizados en la ciudad de Cajamarca. Estos son los siguientes:

Una investigación en Chile hace referencia a un tipo de estrés laboral e institucional propio de los profesionales de servicio, al cual denominaron “burnout”. Para el programa de intervención se construyó un cuestionario para medir la Satisfacción Subjetiva; éste se encuentra validado a través del juicio de expertos y está disponible para toda la comunidad científica (Bravo Urbina 2000).

En Lima (Alvarez Valverde 2001, 15) menciona lo siguiente:

Si consideramos a la institución como un sistema socio técnico abierto compuesto de un cierto número de subsistemas, será sencillo comprender que la institución es la estructuración e integración de las actividades humanas alrededor de distintas tecnologías. Las tecnologías afectan al todo de insumos requeridos por la misma, los procesos de transformación y los productos obtenidos del sistema; sin embargo, el sistema social determina la efectividad y eficacia de la utilización de la tecnología.

Las metas, relaciones humanas y valores institucionales son tres de los más importantes subsistemas que posee una organización, y es por tal motivo que surge la expectativa y la necesidad de conocer los factores que dan lugar, encausan, y apoyan la conducta de los trabajadores que se encuentran en diferentes subsistemas o áreas, a fin de comprender y tomar las decisiones más apropiadas que desencadenen en un bienestar común.

En Trujillo (De Martínez y Torres 2004), señalan lo siguiente:

Los trabajadores son pieza clave para lograr el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones y de esta interacción dependen que su paso por ellas sea satisfactoria y estimulante, como también puede ser insatisfactorio y desagradable. De tal manera que la relación organización – trabajador conforma un sistema integrado y cualquier cambio que suceda en uno de ellos afectará inevitablemente al otro.

La importancia de la satisfacción laboral es obvia ya que existen evidencias de que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años. En tal sentido, la gerencia debe conocer las necesidades que experimentan los trabajadores y crear las vías necesarias para su satisfacción, esto constituye el núcleo principal de su motivación en el trabajo.

En Cajamarca, (Ramírez Sáenz 2012, 112), señala:

Que la alta dirección propicie 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 incidencias, propuestas de los

trabajadores y continuidad de los proyectos para lograr su sostenibilidad y lograr los impactos esperados.

(Delgado Céspedes 2009, 141), demostró que el área de Farmacia del HRC<sup>1</sup> presenta serias dificultades en la atención que recibe el público usuario; ello debido a varios factores: condiciones inadecuadas de dispensación de medicamentos y falta de stock de los mismos, además de momentos caracterizados por trato descortés, desorientación – desinformación del usuario externo y prolongados tiempos de espera para recibir atención al momento de realizar el pedido de medicamentos o para realizar el pago de los mismos, el que no se realiza en el servicio de farmacia sino en el servicio de emergencia.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

La manera de abordar un problema de la realidad no está, en última instancia, separada de supuestos ontológicos<sup>2</sup> y epistemológicos.<sup>3</sup> El tema de la presente investigación es abordado desde la motivación<sup>4</sup> humana, la que se sustenta en las teorías o modelos más relevantes como:

- Δ Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.
- Δ Teoría del factor dual de Herzberg.
- Δ Teoría de las Expectativas.
- Δ Teoría de la Equidad de Stancey Adams.

---

<sup>1</sup> HRC significa: Hospital Regional de Cajamarca.

<sup>2</sup> Lo ontológico está referido a cómo se entiende la naturaleza última de la realidad u objeto de estudio (Briones 2002, 15).

<sup>3</sup> Lo epistemológico se refiere a cómo se puede obtener conocimiento de la realidad y al análisis de dicho conocimiento (Bunge, Epistemología 1976, 13)

<sup>4</sup> Chiavenato Idalberto: "Introducción a la Teoría General de Administración", 1995, Cuarta Edición; Colombia; Editora Prentice Hall Hispanoamericana; Cap. 13 y 14

### 2.2.1. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW (Maslow, 1954).

Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización). Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.

Figura N° 1. Jerarquía de las necesidades de Maslow.

#### La Pirámide de necesidades de Maslow



Fuente: “Las 8 teorías más importantes sobre la motivación” (Internet)

### 2.2.2. TEORÍA DEL FACTOR DUAL DE HERZBERG.

Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas observó que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo, se comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

❖ ***Factores Higiénicos***: Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.

❖ ***Factores Motivadores***: Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (fisiológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización).

Tabla N° 1. Teoría del Factor Dual de Herzberg:

<b>Factores Higiénicos</b>	<b>Factores Motivadores</b>
<p><b>Factores económicos:</b> Sueldos, salarios, prestaciones.</p> <p><b>Condiciones físicas del trabajo:</b> Iluminación y temperatura adecuada, entorno físico seguro.</p> <p><b>Seguridad:</b> Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.</p> <p><b>Factores Sociales:</b> Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros.</p> <p><b>Status:</b> Títulos de los puestos, oficinas apropiadas, privilegios.</p> <p><b>Control técnico.</b></p>	<p><b>Tareas estimulantes:</b> Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.</p> <p><b>Sentimiento de autorrealización:</b> Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.</p> <p><b>Reconocimiento de una labor bien hecha:</b> La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.</p> <p><b>Logro o cumplimiento:</b> La oportunidad de realizar cosas interesantes.</p> <p><b>Mayor responsabilidad:</b> El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.</p>

Fuente: Tomado de Keint Davis, "Human Behavior of Work: Human Relations and organizational Behavior", New York, McGraw Hill, 1979.

De la teoría de Herzberg se deriva el concepto de *job enrichment* (enriquecimiento del trabajo) que supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso de modo que permita satisfacer motivos de más alto valor. Para lograrlo se deben aplicar los siguientes principios:

- ❖ Suprimir controles.
- ❖ Aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar.
- ❖ Delegar áreas de trabajo completas.
- ❖ Conceder mayor autoridad y mayor libertad.
- ❖ Informar sobre los avances y retrocesos.



- ❖ Asignar tareas nuevas y más difíciles.
- ❖ Facilitar tareas que permitan mejorar.

Esta teoría resulta esencial para esta investigación, debido a que los trabajadores de la unidad de Gestión Educativa Local de Celendín están sujetos a los factores que la UGEL Celendín presenta y a factores motivacionales.

Factores higiénicos o factores extrínsecos, es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Estos están fuera del control de las personas.

Principales factores higiénicos; salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, etc.,

Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen más, se puede premiar e incentivar salarialmente, osea, se incentiva a la persona a cambio de trabajo.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evitan la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.

Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor pero no mejora la salud. Por estar relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores de insatisfacción.

Factores motivacionales o factores intrínsecos, estos factores están bajo el control del individuo (persona) ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de economía, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas. Esto hace perder el significado psicológico del individuo, el desinterés provoca la “desmotivación” ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según Herzberg, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundo y estable cuando son óptimos.

Por el hecho de estar ligados a la satisfacción del individuo Herzberg los llama factores de satisfacción.

También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para él “el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción”

### 2.2.3. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS.

El autor más destacado de esta teoría es Vroom, pero ha sido completada por Porter-Lawler. Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el “*dolor*”. Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder obtenerlo. Los puntos más destacados de la teoría son:

- ❖ Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.
- ❖ El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él. La expectativa de que el logro de los objetivos vaya seguida de consecuencias deseadas se denomina *valencia*.
- ❖ La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuando mayor sea el producto de las expectativas, por la instrumentalizada y la valencia (¿rendiré?, ¿Qué conseguiré si rindo? ¿Merece la pena?).
- ❖ La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.
- ❖ Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.

❖ Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea.

❖ Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas.

La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.

#### **2.2.4. TEORÍA DE LA EQUIDAD DE STANCEY ADAMS.**

Afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúa si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que se considera injusto, el trabajador busca la equidad. Si se recibe lo mismo que los demás, se siente satisfacción y se genera motivación para seguir adelante, de lo contrario la gente se desmotiva, o en ocasiones se aumenta el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

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).

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, Mario 2004). 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.

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 paradigma<sup>5</sup>, (Kuhn 1996a, 23).

### **2.3. MARCO CONCEPTUAL.**

En el presente acápite se desarrolla el marco conceptual referido a las variables: Condiciones Laborales y Calidad de servicio, esta investigación asume como fundamento los siguientes conceptos relacionados con las variables. Estos conceptos son, condiciones laborales: condiciones del entorno laboral, condiciones de la organización, condiciones de los trabajadores, satisfacción del trabajador, motivación del trabajador, identificación del trabajador y el comportamiento con el trabajo y con la institución; y la calidad de servicio: aspectos físicos, desempeño operativo, satisfacción del usuario sobre la calidad de servicio. Dichos conceptos involucran el desarrollo del trabajo de investigación.

---

<sup>5</sup> 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).

**2.3.1. CONDICIONES LABORALES.** Las condiciones laborales constituyen un avance respecto al diseño tradicional del trabajo de la administración científica, que se centraba principalmente en la especialización y eficiencia para la realización de tareas pequeñas. A medida que evolucionó, fue utilizando la división total del trabajo, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar su objetivo de eficiencia. Con ello se pretendía disminuir los costos por medio de empleados que realizaban trabajos repetitivos y no calificados (Freitas 1999).

El desarrollo teórico alrededor del tema ha fluctuado en las últimas décadas: la investigación sobre el tema fue impulsada en los años 70. La mayor producción científica sobre calidad de vida se concentra en los años 80. En los 90, aunque esa producción haya disminuido, el interés por las condiciones laborales continúa siendo, además de relevante y actual, un tema controvertido para todos los involucrados en el mundo de las organizaciones, sean investigadores y trabajadores.

Los antecedentes del movimiento de condiciones laborales que influenciaron sus posteriores desarrollos fueron la democracia industrial y el desarrollo organizacional. El primero enfatizaba la búsqueda de las alternativas que posibilitasen la flexibilidad y la participación de todos en la planificación y realización del trabajo. El segundo enfocaba la eficiencia y eficacia organizacional y desarrollo humano. La diferencia entre ellos está en la importancia dada a los objetivos que cada uno se propone. Sin embargo, lo que une esos movimientos es

el intento de otorgar una mayor calidad de vida a las personas en su entorno laboral.

El movimiento de las condiciones laborales destaca el interés por la búsqueda de soluciones para los problemas del entorno laboral, así como una mayor humanización y desarrollo del potencial humano en los centros de trabajo.

Las condiciones laborales son entendidas como un “todo” que abarcaba cualquier esfuerzo de la organización orientando a la efectividad organizacional, no como una “panacea”, sino como una integración de ideas e ideales como ha sistematizado, que propone que las condiciones laborales pueden ser entendidas como metas, procesos o filosofía.

La idea de meta conlleva a todos los procesos de gestión de las RRHH<sup>6</sup>, objetivando la eficacia organizacional. Como proceso implica el esfuerzo y la participación de todos para la transición de un sistema con menos control y más ampliación. Como filosofía resalta la importancia, la contribución y el compromiso de las personas a la organización.

Keith D. & Newstrom J. Nos dicen que las condiciones laborales producen un ambiente de trabajo más humano. Trata de cubrir tanto las necesidades prioritarias de los trabajadores como las de otro nivel. Busca emplear las habilidades más avanzadas de éstos y ofrecer un ambiente que los aliente a mejorar sus habilidades.

---

<sup>6</sup> RRHH: Relaciones Humanas

La idea es que los trabajadores sean los recursos humanos que serán desarrollados y no simplemente utilizados. Más todavía, el trabajo no debe tener condiciones demasiado negativas. No debe presionar excesivamente a los empleados. No debe perjudicar o degradar el aspecto humano del trabajador. Finalmente, debe contribuir a que el trabajador se desempeñe en otros roles vitales, como los de ciudadano, cónyuge o padre. Esto es, el trabajo debe contribuir al progreso de toda la sociedad.

El mismo autor, señala que los programas de enriquecimiento del trabajo y de condiciones laborales satisfacen necesidades humanas y de desempeño. Ayudan tanto a los empleados como a la organización. Los programas de condiciones laborales, acarrear costo y también beneficios. Ambos deben ser evaluados para determinar la necesidad de emprender un cambio (David Keith & Newstrom 1991).

Giuliano J., relaciona la productividad con las condiciones laborales, y nos dice, abordando la teoría de Humberto Maturana que no es posible tener una organización centrada en lo productivo que conserve las condiciones que satisfagan una adecuada condiciones laborales. Para que esto sea posible, es necesario que la identidad organizacional permita que convivan intereses productivos con intereses sociales.

Las condiciones laborales hacen referencia a un conjunto de estrategias de cambio con objeto de transformar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o puestos de trabajo, mediante la mejora de habilidades y aptitudes de los trabajadores,



fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios traspasando poder, responsabilidad, autonomía a los niveles inferiores.

En cuanto a las evaluaciones de las “condiciones laborales”, pueden ser realizadas mediante la utilización de métodos objetivos y subjetivos:

**2.3.1.1. En la aproximación objetiva.** Se evalúan las condiciones físicas del entorno laboral (Seguridad física, disponibilidad del espacio físico, disponibilidad de mobiliario, condiciones físicas del entorno, recursos tecnológico e higiene en el ambiente); de la organización (remuneraciones justas, jornada de trabajo, horario de trabajo), y de los trabajadores (Estabilidad laboral, estrés laboral, tareas creativas y complejas en el trabajo, tareas y funciones diversificadas, seguridad social, presión laboral, planificación y supervisión de tareas, conflictos laborales, carga laboral); a través de informaciones, casi siempre cuantitativas proporcionadas por los representantes y/o documentos procedentes de la institución. Entre los instrumentos más utilizados están listados, perfiles y chek list.

**2.3.1.1.1. Condiciones físicas del entorno laboral:**

- a. Seguridad física.** Depende mucho de condiciones tales como: adecuadas instalaciones eléctricas, zonas de seguridad, zonas de evacuación y contar con sistema de alarma.
- b. Disponibilidad del espacio físico.** Ambientes con ventilación e iluminación y espaciosos.

- c. **Disponibilidad de mobiliario.** Contar con el mobiliario suficiente para la cantidad de personal que labora en cada una de ellas.
- d. **Condiciones físicas del entorno.** Circunstancias o situaciones materiales que rodean el trabajo del trabajador, tales como lugares para el trabajo personal, materiales, recursos, luminosidad, ruido, temperatura, etc., de acuerdo a la función de la organización.
- e. **Recursos tecnológicos.** Que se encuentren acordes con el avance tecnológico y con diseño para un trabajo en red y que estos sean en cantidad suficientes.
- f. **Higiene en el ambiente.** Desde la presentación de su fachada, oficinas, almacén y servicios higiénicos deben proyectar una imagen de aseo.

#### **2.3.1.1.2. Condiciones de la organización:**

- a. **Remuneraciones justas.** Que las remuneraciones sean las adecuadas y compatibles con la responsabilidad.
- b. **Jornada de trabajo.** Acorde por las horas contratadas.
- c. **Horario de trabajo.** De acuerdo a la institución y a los usuarios.

#### **2.3.1.1.3. Condiciones de los trabajadores:**

- a. **Estabilidad laboral.** Las condiciones y ambientes de trabajo que protegen y promueva la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidad de desarrollo personal.
- b. **Estrés laboral.** Presión excesiva en el trabajo.
- c. **Tareas creativas y complejas en su trabajo.** El contenido del trabajo y la realización de tareas que afectan tanto al bienestar del trabajador como al

desarrollo mismo de la actividad, las que involucran la creatividad del empleado para lograr mayor éxito institucional.

- d. Tareas y funciones diversificadas.** Para evitar la repetición de tareas y/o funciones y facilitar la atención al usuario. Que tienen que ver con las características propias de cada persona que afectan tanto al desarrollo de la tarea, a la percepción de sí mismo y de la realidad, y al grado de satisfacción y bienestar.
- e. Seguridad social.** Que el empleado cuente con todos sus beneficios de acuerdo ley.
- f. Presión laboral.** Acumulación de tareas a realizar por una mala planificación en la institución y/o del entorno de relaciones sociales, clima de comunicación y participación.
- g. Planificación y supervisión de tareas.** El desarrollo de las estructuras económicas – sociales – históricas, influyen en todas las organizaciones dándoles un toque empresarial, todos los elementos de la institución, estructura organizativa, dirección administrativa y financiera deberán asegurar el producto, su perfil, imagen y comercialización, como toda empresa tener buena planificación de los servicios
- h. Conflictos laborales.** El entorno en que se realiza y su influencia sobre el trabajador en su dimensión física, mental y social, es saludable.
- i. Carga laboral.** El conjunto de variables que definen la realización de una tarea concreta, el entorno en el que se realiza y su influencia sobre el trabajador en su dimensión física, mental y social.

**2.3.1.2. En la aproximación subjetiva posibilita evaluar la percepción, juicio y opinión que tienen los empleados respecto a las condiciones en que laboran.** Recoge información que puede ser cualitativa o cuantitativa de variables individuales como su satisfacción, motivación, identificación y compromisos con el trabajo y con la institución, entre otras: Las técnicas más utilizadas en este enfoque son la observación, entrevistas y especialmente las encuestas.

**2.3.1.2.1. Satisfacción del trabajador.**

- a. Clima institucional.** Se refiere a la forma en que las personas se relacionan entre sí y también a las características que posee un determinado ambiente laboral.
- b. El trabajo le permite tener buena salud.** Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirá un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.
- c. Respeto por la dignidad humana.** En el quehacer laboral prime la dignidad del ser humano ya sea como empleado o como usuario.
- d. Tiempo para la familia.** Significa trabajar sin agotamiento físico, sin presión psicológica por el tiempo y sin sobre carga de trabajo
- e. Evaluación justa.** Que sea de acuerdo a la planificación y ejecución de tareas y no por tintes políticos.
- f. Satisfacción laboral.** Respuesta que consiste en un estado afectivo positivo o placentero de la persona acerca de sus experiencias laborales, tener un reconocimiento por los servicios ejecutados y la facilidad para la comunicación en la institución.

**g. Reconocimiento del trabajo.** A través de felicitaciones verbales y escritas, y si el trabajo lo amerita un reconocimiento económico.

#### **2.3.1.2.2. Motivación del trabajador:**

- a. Estimulación para el trabajo.** Efectos beneficiosos que son fuente de salud como puede ser el incremento de la satisfacción y autoestima, la actividad física y mental, el desarrollo de una actividad con sentido (ser útil).
- b. Oportunidad de promoción y adelanto profesional.** Es sentir bienestar felicidad y realización personal mediante el trabajo.
- c. Disponibilidad de tiempo para la vida social y cultural.** El respeto a su jornada y horario laboral para que el empleado cuente con tiempo libre para compartir junto a su familia de espacios socio-culturales.
- d. Participación en la toma de decisiones.** Donde el empleado sugiere a su jefe inmediato superior estrategias, métodos y o acciones para mejorar su trabajo.
- e. Apoyo para la resolución de problemas.** Donde el empleado reciba el apoyo de sus compañeros y/o jefes en la solución de problemas que sean de su responsabilidad para brindar un mejor servicio.

#### **2.3.1.2.3. Identificación del trabajador:**

- a. Buenas relaciones humanas.** es no tener conflictos interpersonales, ni acoso psicológico por parte de los jefes y compañeros, sino sentimientos de apoyo y solidaridad entre todos los del equipo.
- b. Identificación con la institución.** El contacto y apoyo social y el desarrollo afectivo, la contraprestación salarial y la producción de bienes y servicios para el bienestar de otros grupos y la comunidad.

#### **2.3.1.2.4. Compromiso con el trabajo y con la institución:**

**a. Responsabilidad para el trabajo.** Cada empleado tiene una tarea, la exigencia de la tarea: trabajo a realizar, que incluye las demandas o requerimientos a los que se debe dar respuesta en función de la actividad desarrollada.

**b. Compromiso con el trabajo.** El contacto y apoyo social y el desarrollo afecto, la contraprestación salarial y la producción de bienes y servicios para el bienestar de otros grupos y la comunidad.

Ambas metodologías presentan limitaciones, y por si solas son insuficientes para dar cuenta de un concepto tan amplio y complejo que es las condiciones laborales. En este sentido, recomiendan la integración de la medición objetiva con la subjetiva como una alternativa que puede minimizar la fragmentación y el sesgo en las evaluaciones de las condiciones laborales.

De acuerdo a estas definiciones se concluye que las condiciones laborales se refieren al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. La finalidad básica es crear un ambiente que sea excelente para los empleados, además de que contribuye a la salud económica de la organización. Para la existencia de una buena condición laboral se debe comprender muchos aspectos como: comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación en el diseño de puestos; 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.

La UGEL Celendín se orienta por el tipo de gestión y administración en la cual deben tomar en consideración los elementos básicos con los que deben hacer, para corregir y eliminar de manera administrativa los vacíos y de gestión organizacionales, lo que ayudará a mejorar el apoyo administrativo.

Como en toda organización su partida y conducción está basada en la filosofía de acción, la política, la cual deberá tomar como base el Proyecto Educativo Nacional para guiar las decisiones a tomar.

En el interior (estructura orgánica, principios, componentes funciones y jerarquías) y fuera (Economía, mercado, limitaciones, políticas y tecnologías) de la institución se encuentra insumos que encaminarán la política educativa (poder político y gestión administrativa) y política administrativa (para la actuación de todos los referentes).

La UGEL Celendín debería tomar en cuenta políticas asertivas que contribuyan e incrementen el desarrollo humano y por ende de la sociedad.

Toda institución que busca el buen funcionamiento de la misma debe considerar planes y programas, una estructura, un sistema de información, comunicación y un sistema de control apoyados en planes, normas y organización administrativas y en un sistema de información y comunicación administrativos.

El sistema educativo es un sistema abierto que en su funcionamiento intervienen varias fases: conocimiento del entorno, conocimiento del potencial de la institución armonización de objetivos, elección del procedimiento, conducción del sistema, ejecución y control.

La planeación vendrá a ser el producto de todas éstas fases en la que todos los involucrados de la institución han participado y se encuentran identificados y comprometidos, propiciando el desarrollo humano con alto grado de conocimiento y ética profesional, buscando la rentabilidad económica de la institución y su imagen y la rentabilidad social para el país. El sistema educativo es quién debe prever los valores humanos que no deben faltar en toda sociedad civilizada (Cavassa 2002).

Para entender qué es una estructura se debe conocer la misión y los objetivos de la organización (Qué servicios – Productos ofrecen a la sociedad), definiendo valores, creencias y principios que formarán la identidad y por tanto su tipo de cultura, determinando el diseño (involucra: define variables, objetivos, estrategias, técnicas, recursos, métodos), relacionado con la tecnología a cumplir, por tipo de personas que trabajan; para interactuar con el entorno social (Pedro Municio 1996).

Al estudiar las condiciones laborales de los trabajadores de la UGEL Celendín, nos dimos cuenta que éstas adquieren su correcto significado en función de tres actores principales: el individuo, la organización y el tipo de trabajo. La circunstancia o “condición laboral no tiene sentido en sí misma sino en su contexto



(organización), ante unos trabajadores concretos (individuo) y ante un trabajo específico (tarea). Las personas no se sienten afectadas de igual manera por las mismas condiciones laborales; a su vez, pueden modular los acontecimientos y las organizaciones.

Según Chiavenato I., en el análisis a la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, manifiesta que este experimento permitió delinear los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas. Entre las conclusiones principales pueden mencionarse a siguientes:

El nivel de producción depende de la integración social. Se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (como afirmaba la teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y de eficiencia, y no su capacidad de ejecutar correctamente movimientos eficientes en un tiempo previamente establecido. Cuanto más integrado socialmente está en el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producir. Si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, la desadaptación social se reflejara en su eficiencia (Chiavenato 2003).

El comportamiento social de los trabajadores. El experimento de Hawthorne permitió comprobar que el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. En general, los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, si no como miembros de grupos. En el experimento de

Hawthorne, los individuos no podían establecer por sí mismo su cuota de producción, sino que debían dejar que la estableciera e impulsara el grupo. Ante cualquier trasgresión de las normas grupales, el individuo recibía castigos sociales o morales de sus compañeros para que se ajustara a los estándares del grupo. La teoría clásica no llegó a percibir que el comportamiento de los empleados está influenciado por las normas y los valores de los grupos sociales en que participan. Kurt Lewin verificó posteriormente que el individuo se resistirá al cambio para no apartarse de los parámetros del grupo, en tanto éstos permanezcan inmodificables. Debido a que el poder del grupo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande, la administración no puede tratar a los trabajadores individualmente, como si fueran átomos aislados, sino como miembros de grupos de trabajo, sujetos a las influencias sociales de estos grupos. Los trabajadores no reaccionan como individuos aislados frente a la administración, a sus decisiones, normas, recompensas y castigos, sino como miembros de grupos sociales cuyas actitudes de hallan influenciadas por códigos de conducta grupal. Es la teoría del control social sobre el comportamiento. La amistad y los grupos sociales de los trabajadores poseen significado trascendental para la organización y, por lo tanto, deben ser considerados los aspectos importantes en la teoría de la administración.

La teoría de las relaciones humanas contrapone el comportamiento social del trabajador al comportamiento mecánico propuesto por la teoría clásica, basado en la concepción atomística del hombre.

Las recompensas y sanciones sociales. Durante el experimento de Hawthorne se comprobó que los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la

norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros; así, los trabajadores de la sala de montaje de terminales preferían producir menor y, en consecuencia, ganar menos que poner en riesgo las relaciones de amistad con sus compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas o estándares sociales. Cada grupo social desarrolla creencias y expectativas con relación a la administración: esas creencias y expectativas – reales o imaginarias- influyen no sólo en las actitudes sino también en las normas o estándares de comportamiento que el grupo define como aceptables, a través de los cuales evalúa a sus integrantes. Son buenos compañeros y colegas, si se ajustan a esas normas y estándares de comportamiento, y son pésimos colegas o compañeros desleales, si transgreden aquellas normas y estándares.

Para Taylor, y para la mayoría de los autores clásicos, predominaba el concepto del hombre económico, según el cual el hombre es motivado e incentivado por estímulos salariales y económicos. De allí se deriva el hecho de que casi todos los precursores de la administración científica hayan elaborado un plan de incentivo salarial para evaluar la eficiencia y bajar los costos operacionales. Taylor afirmaba que si se elegía un buen método, se seleccionaba el ejecutor adecuado –de acuerdo con sus características físicas- y se ofrecía un esquema de remuneración basado en la producción –que aumentara proporcionalmente a la eficiencia del empleado, este produciría el máximo posible hasta el límite de su capacidad fisiológica, si las condiciones ambientales lo permitían.

Mayo y sus seguidores creían que esa motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador. Conforme a la teoría de las relaciones humanas, a las personas las motiva, principalmente, la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven. De allí surge el concepto de hombre social.

Las recompensas y sanciones no económicas influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores y limitan, en gran parte, el resultado de los planes de incentivo económico. Aunque esas recompensas sociales y morales son simbólicas y no materiales, inciden de manera decisiva en la motivación y la felicidad del trabajador.

Los grupos informales. Mientras los clásicos se preocuparon exclusivamente por los aspectos formales de la organización (autoridad, responsabilidad, especialización, estudios de tiempos y movimientos, principios generales de administración, departamentalización, etc.), en Hawthorne los investigadores se concentraron casi por completo en los aspectos informales de la organización (grupos informales, comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes, expectativas, etc.). La empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta de diversos grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la organización formal, es decir, con los propósitos y la estructura definidos por la empresa.

Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa, que muchas veces está en contraposición a la organización formal establecida por la dirección. Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus formas de recompensas o sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento.

La teoría de las relaciones humanas esbozó el concepto de organización informal: la organización no solo se compone de personas aisladas, sino del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí. Roethlisberger y Dickson comprobaron que “una organización industrial es algo más que una multiplicidad de individuos que actúan según sus intereses económicos. Esos individuos también experimentan afectos y sentimientos, se relacionan entre sí, y en su trato diario tienden a establecer patrones de interacción. La mayoría de los individuos que aceptan esos patrones tienden a aceptarlos como verdaderas imprescindibles y obvias, y reaccionan de acuerdo con lo que ellos determinan.

Las relaciones humanas. En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió a fondo esa interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes. En la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatos. En su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos.

En la empresa surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan necesariamente. Solo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados: la comprensión de las relaciones humana facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente.

La importancia del contenido del cargo. La forma más eficiente de división del trabajo no es la mayor especialización de éste (y, por tanto, una mayor fragmentación). A pesar de que no se preocuparon mucho por este aspecto, Mayo y sus colaboradores verificaron que la especialización extrema -defendida por la teoría clásica- no garantizaba más eficiencia en la organización. Por ejemplo, observaron que los obreros de la sala de montaje de terminales cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía, contrariando la política de la administración de la empresa. Esos cambios presentaban efectos negativos en la producción, pero al parecer elevaban la moral de todo el grupo.

A partir de esas conjeturas, se evidenció que el contenido y la naturaleza del trabajo influyen grandemente en la moral del trabajador. Los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, lo cual afecta de manera negativa las actitudes del trabajador y reduce su eficiencia y satisfacción.

El énfasis en los aspectos emocionales. Los elementos emocionales inconscientes –incluso irracionales– del comportamiento humano atraen a casi todos los forjadores de la teoría de las relaciones humanas. De ahí que algunos autores los denominen sociólogos de la organización (Chiavenato 2003).

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones laborales, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.

**2.3.2. CALIDAD DE SERVICIO.** El “servicio” es un conjunto de prestaciones que el usuario espera además del servicio básico, la imagen y prestación del mismo. Por otro lado, una buena empresa de servicios tiene la personalidad a los ojos de sus usuarios y todas las demás buenas empresas de servicios tienen una personalidad exclusiva y diferenciadora.

La calidad como «hacer lo correcto de manera correcta, de inmediato». Aparecen así dos espacios de análisis: el primero se refiere a la calidad entendida como qué hacer, y el segundo, como cómo hacerlo. Puede añadirse que estos espacios habrán de plantearse en referencia a lograr la satisfacción del usuario, tanto a nivel individual como colectivo.

Si bien la calidad es un término difícil de definir, debemos considerar que las dimensiones que considera el usuario para definirla; se centran en la eficiencia, accesibilidad, relaciones interpersonales, continuidad, comodidad y oportunidad de la atención.

La visión de un sistema adecuado sobre calidad del servicio en educación debe promover una concepción alternativa, entendiendo a la calidad como la manera que tiene un servicio para cumplir con las expectativas de quienes lo reciben.

La creación y mantenimiento de la calidad en una organización depende de un enfoque sistemático para la gerencia con miras a asegurar que las necesidades implícitas de los clientes sean entendidas o satisfechas, el logro de la calidad necesita de un compromiso de sus empleados en todos los niveles de la organización, además de una revisión continua y de un mejoramiento del sistema establecido por la gerencia de calidad basado en la retroalimentación según la percepción de los clientes del servicio prestado (Rivas 1998, 26).



La calidad de servicio es tanto realidad como percepción. Son los deseos de los clientes sobre el servicio lo que da la forma a sus percepciones de la calidad de servicio de una institución, un servicio de calidad no es ajustarse a las especificaciones como a veces se le define, sino más bien ajustarse a las especificaciones del cliente. Las instituciones financieras logran una fuerte reputación en cuanto a calidad de servicio cuando cumplen y exceden constantemente los deseos de los clientes sobre el servicio.

La calidad de los servicios se entiende como: “la atención centrada en el usuario en base a sus necesidades, aspiraciones e intereses. El concepto de calidad, está vinculado a la provisión de servicios accesibles y equitativos, con óptimo nivel técnico, calidad de las relaciones interpersonales con el usuario, teniendo en cuenta los recursos disponibles y orientada a lograr la adhesión y satisfacción del usuario”.

La calidad del servicio, orientado a la optimización del proceso de atención al cliente, sugiere: Mejorar la calidad de los servicios de atención al cliente, de manera que llene las expectativas de los mismos, la gerencia debe inducir a los empleados en los instrumentos más idóneos para satisfacer las necesidades de los clientes, así como también motivar a los empleados de modo que ellos se sientan satisfechos con ellos mismos y puedan mejorar el servicio que prestan a los clientes de la organización, por lo cual recomienda desarrollar programas de adiestramiento para actualizar los conocimientos. Implica la satisfacción plena de sus expectativas.

**2.3.2.1. Dimensiones de la calidad.** Se puede analizar y evaluar la calidad en los servicios y son: Elementos Tangibles, Confiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía (Dimensiones de la Calidad, Servqual, 1988).

- **Elementos tangibles:** Referida a la forma de organización del servicio para prestar la atención.
  - a. Instalaciones físicas:** Aspecto físico de la institución (distribución, orden, limpieza).
  - b. Insumos y materiales.** Acordes con los avances tecnológicos y científicos.
  - c. Personal:** Aspecto físico del personal (presentación personal, uniforme, aseo).
  
- **Confiabilidad:** Habilidad para brindar el servicio prometido con formalidad y seriedad.
  - a.** La UGEL cumple con lo que dice.
  
- **Capacidad de respuesta:** Es estar listo para prestar el servicio, es el deseo de servir y atender al cliente de forma oportuna y eficaz.
  - a.** En Atención en el momento que se necesita.
  - b.** Disposición de ayuda al público usuario.
  - c.** Apoyo entre trabajadores de la UGEL para brindar mejor atención.
  
- **Seguridad:** Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente.
  - a.** Conocimiento de los trabajadores para informar y orientar a los usuarios.

**b.** Confianza del usuario en los trabajadores de la UGEL.

**c.** Los trabajadores de la UGEL son amables y atentos.

➤ **Empatía:** Es un servicio esmerado, es la atención individualizada que satisfaga necesidades de los usuarios o sea cuando el personal se coloca en la situación del usuario en relación al cuidado necesario según sus características.

**a.** Los trabajadores de la UGEL son capaces de atender según situación y características particulares.

**b.** Los trabajadores de la UGEL piensan primero en el usuario.

Según De Freitas, plantean que un mal servicio impone unos costos elevados que recaban directamente los beneficios potenciales. Entre estos costos podríamos mencionar:

**a.** Pérdida de participación.

**b.** Alto abandono de personal

**c.** El mal servicio se paga con los beneficios.

Deming, es el más reconocido de los muchos miembros asociados al concepto de “calidad total”. Su filosofía se resume en la mejora del proceso que conlleva a un incremento de calidad y a una uniformidad del producto final, reduce el trabajo y los errores, reduce las pérdidas de mano de obra, tiempo de máquinas y materiales, y así incrementa el producto y/o servicio con menos esfuerzo. La Administración de la Calidad total significa que la cultura de la organización se define y fundamenta en conseguir constantemente la satisfacción de los clientes, por medio

de un sistema integral de instrumentos técnicas y capacitación. Esto implica la superación constante de los procesos de la organización.

Es por eso, que actualmente la “calidad de servicio”, es el proceso primordial de la estrategia de una empresa, en tanto que se trata del factor más difícilmente copiable por los competidores y porque es la respuesta adecuada a las expectativas de los clientes.

En tal sentido, como señala Sabino Ayala Villegas, Calidad Educativa, es el valor que se atribuye a un proceso o a un producto educativo. Ese valor compromete un juicio, en tanto se está afirmando algo comparativamente respecto de otro.

Las demandas para mejorar la calidad de la educación en la mayor parte de los países del mundo, constituye el reto fundamental de la política educativa en el presente siglo.

El concepto de calidad descansa sobre tres factores coherentes entre sí:

- a.** Funcionalidad
- b.** Eficacia
- c.** Modernidad

Los clientes son los únicos jueces de la calidad del servicio. La administración puede pensar que el servicio de la empresa es óptimo, pero, cuando los clientes discordar de esa idea, es porque hay algún problema.

Así, los gerentes necesitan estar atentos a las lagunas que pueden existir entre lo que ellos imaginan ser las expectativas de los clientes y las que realmente son, pues esa discrepancia tiene un impacto directo en la calidad, ya que ella es definida desde el punto de vista del cliente.

Entonces, si los clientes perciben la entrega efectiva del servicio como mejor de lo esperado, quedarán contentos; si ella estuviera abajo de las expectativas, quedarán amargados y evaluarán la calidad de acuerdo con el grado de satisfacción con el servicio.

Muchos factores pueden influenciar en las percepciones del consumidor, inclusive la mayoría de los factores considerados como influyentes de expectativas: comunicación oral, propaganda y experiencia pasada”. Otros factores también son considerados por los mismos autores, siendo estos: “la apariencia y el comportamiento del equipo de contacto, el ambiente físico y otros consumidores.

Debemos, en realidad estar atentos para el valor que ellos sienten haber recibido. Por su vez, los clientes cuando están consumiendo un servicio hacen evaluaciones en relación con la calidad, que en realidad es la forma en que ellos califican el servicio que debe nortear las decisiones de marketing en las empresas. Esas evaluaciones o percepciones no necesariamente están directamente relacionadas a la competencia técnica de los que prestan el servicio, tomando en consideración que a veces los clientes no tienen conocimiento para evaluar el atributo técnico de un servicio. En muchas ocasiones interactivas de un servicio, el cliente pasa a

inferir de forma subjetiva de la forma como él ve la realidad a su alrededor, durante y después del consumo.

La calidad de servicio descansa en los siguientes principios:

- a. El cliente es el único juez de la calidad del servicio.
- b. El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
- c. La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- d. La empresa debe "gestionar" la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- e. Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.
- f. Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo.

Para evitar confusiones, es necesario plasmar la diferencia conceptual entre “calidad de servicio” y “satisfacción del usuario”:

Los términos “satisfacción” y “calidad” están interrelacionados; incluso en algunos casos se consideran como sinónimos, hasta el punto que sugieren que los modelos de satisfacción pueden ser denominados de calidad de servicio percibida, ya que lo que se estudia es un servicio y no un bien de consumo.

A pesar de que en ambos casos hablamos de evaluaciones subjetivas por parte de los clientes o usuarios, es importante destacar ciertas diferencias, señalando que las investigaciones realizadas sobre satisfacción se han centrado en las evaluaciones posteriores al consumo o compra, mientras que las investigaciones sobre actitudes han enfatizado la atención en evaluaciones anteriores a la decisión de consumo o compra. Algunas de sus diferencias más notorias las encontramos en la tabla N° 2.

	Calidad	Satisfacción
Definición	Tipo de actitud apoyado en una valoración general a lo largo del plazo.	Juicio transitorio de encuentro específico de servicio.
Base	Se basa en las percepciones ideales o de excelencia.	Proceso basado en la disconformidad de expectativas.
Nivel de análisis	Concepto global para el bien o servicio.	Se verifica en cada transacción o consumo de un bien o servicio.
Valoración	Para la valoración no requieren experiencia antes del consumo del servicio.	Solo se puede valorar después de una experiencia de consumo.  Es totalmente experimental; sólo después de una experiencia de consumo es posible valorarla.
Dimensiones que forman juicios	Se basan en atributos o indicadores y por eso son más específicas.	Pueden resultar de cualquier dimensión, esté relacionada con la calidad o no.
Expectativas	Son vistas como deseos o necesidades de los clientes.	Son predicciones hechas por los clientes sobre lo que les gustaría que sucediera

		durante un intercambio.
Valoraciones que hace el cliente	Resultan de comparar entre el servicio deseado y el servicio percibido.	Resultan de la comparación entre el servicio previsto y el servicio percibido.

Tabla N° 2. Diferencia entre calidad y satisfacción

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo señalado, entonces la satisfacción y calidad del servicio son constructos diferentes que han obtenido diversas posiciones respecto a su ordenamiento causal. Teniendo en cuenta que la satisfacción del usuario es un objetivo importante para ser alcanzado en las entidades educativas y que una manera de conseguirla es hacerlo mediante la calidad de servicio, consideraremos al igual que en la mayoría de las investigaciones de este tipo, a la calidad de servicio como el antecedente de la satisfacción.



### CAPÍTULO III

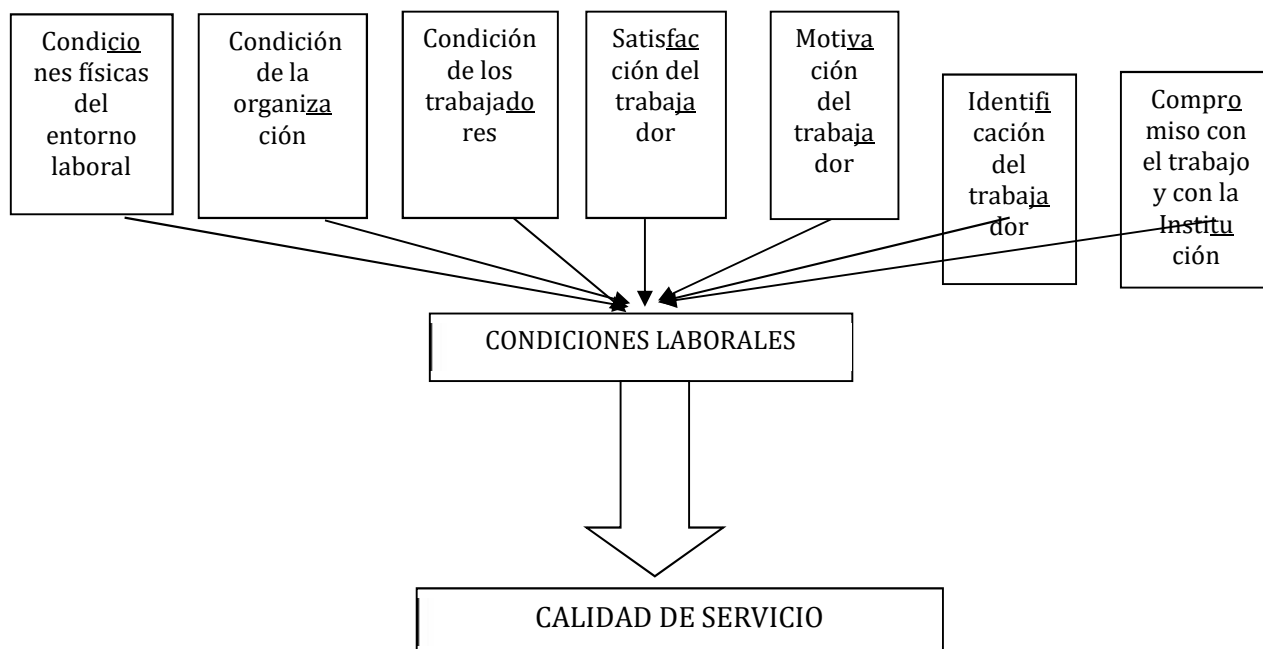
La hipótesis de investigación a contrastar fue la siguiente:

#### 3.1. HIPÓTESIS GENERAL

“Las deficientes condiciones laborales del trabajador influyen en la deficiente calidad servicio que presta la Unidad de Gestión Educativa Local.”

En esta hipótesis la variable independiente (Vi) se sintetizó como “Condiciones laborales del trabajador de la UGEL Celendín,” y la variable dependiente quedó como “Calidad de servicio que presta la UGEL Celendín”.

Figura N° 2. Esquema de relación entre las variables de la hipótesis de investigación.



### 3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- **Sub Hipótesis 1:** Las condiciones de la organización influyen negativamente en las condiciones laborales del trabajador de la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín.
- **Sub Hipótesis 2:** Las deficientes condiciones del trabajador influyen negativamente en la motivación del trabajador de la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín.
- **Sub Hipótesis 3:** Las deficientes condiciones del trabajador influyen negativamente en la identificación del trabajador en la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín.
- **Sub Hipótesis 4:** El deficiente desempeño operativo influye en la satisfacción del usuario de la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín.
- **Sub Hipótesis 5:** Las deficientes condiciones laborales influyen negativamente en la calidad de servicio que presta la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín.

Para recolectar la información sobre las condiciones laborales se lo hizo a través de la observación, revisión de documentos administrativos (RI, ROF, MOF, POA,

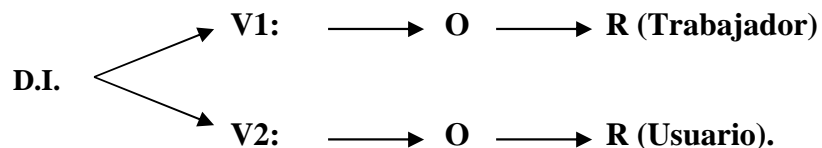
CAP), y la aplicación de una encuesta a todos los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín.

En cuanto al recojo de información sobre la calidad de servicio que presta la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín, se aplicó una entrevista a los usuarios.

### 3.3. DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

Para llevar a cabo la contratación de la hipótesis de investigación se utilizó el diseño de una casilla, no experimental, transaccional y explicativa, el que se puede apreciar en el siguiente esquema.

Figura N° 3. Esquema del diseño de contrastación de la hipótesis



**Donde:**

**D.I.** : Diseño de la Investigación.

**V1** : Condiciones Laborales.

**V2** : Calidad de Servicio al Usuario.

**O** : Observación.

**R** : Resultado.

### 3.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se llevó a cabo en este estudio es de tipo explicativa, porque permitió poner de manifiesto las características peculiares del objeto de investigación; debido a que se analizó cómo es y cómo se manifiesta las condiciones laborales y la calidad de servicio de la UGEL Celendín.

### 3.5. UNIDAD DE ANÁLISIS Y OBSERVACIÓN.

Para los fines de la investigación, se ha considerado como unidad de análisis a la Unidad de Gestión Educativa Local Celendín.

La **población** de partida de este estudio está compuesto por los **trabajadores** (28 individuos promedio según CAP 2011) de la Unidad de Gestión Educativa Local Celendín, (a la que llamaremos **Población 1**), quienes brindan su servicio diariamente y los **usuarios** (800 individuos promedio por mes), correspondiente, a Docentes en actividad, Directivos de las Instituciones Educativas (IE) y comunidad en general, (a la que llamaremos **Población 2**), quienes demandan el servicio diario.

### **3.6. POBLACIÓN.**

#### **Población 1:**

Para medir las condiciones laborales, se considera como muestra a los trabajadores (**n1**) de la UGEL Celendín, que participan de manera directa en el proceso de prestación de servicio al usuario.

El total de trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Celendín, es de **28**, por lo tanto las encuestas estarán distribuidas a cada uno de ellos:

#### **Población 2:**

Para medir la calidad de servicio que presta la Unidad de Gestión Educativa Local Celendín, se tomó en cuenta el promedio de usuarios, que acuden mensualmente, durante el periodo 2011.

#### **Muestra (n2)**

La presente investigación se basa en aplicar una muestra. La cual fue elaborada teniendo en cuenta el promedio de usuarios atendidos mensualmente en la Unidad de Gestión Educativa Local Celendín. Sumando un total de **800** usuarios (datos obtenidos según registro de atención de dicha entidad, 2010). Una vez definida la población se optó por un muestreo aleatorio simple (MAS), con el fin de mejorar la representatividad de la muestra.

En el cálculo de la muestra se ha empleado el muestreo probabilístico, en el que cada unidad tiene la misma y conocida posibilidad de ser elegida, la elección de cada unidad es independiente de las demás y el cálculo de la adecuación de la estimación muestral a los parámetros poblacionales puede hacerse dentro de unos márgenes de probabilidad específicos.

La muestra se extrae, pues de un universo de **6400** sujetos, fijándose un 92 % de nivel de confianza. El cálculo se ha hecho conociendo los porcentajes de visitas de directivos, del ámbito provincial **20%**; docentes en actividad **55%**, del ámbito provincial y pobladores de la provincia (a los que les denominaremos como “no docentes”) **25%**, según registros del periodo **2010**.

El estudio de campo fue de 8 meses (abril 2011 a noviembre de 2011).

- **Fórmula utilizada para el cálculo del tamaño óptimo de muestra<sup>7</sup>:**

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2 (N - 1) + Z^2 PQ}$$

- **Donde:**

**n**= Tamaño de la muestra.

**N**= Tamaño de la población

**p**= Probabilidad de satisfacción de los usuarios (50% = 0.5).

---

<sup>7</sup> La muestra a ser utilizada es una muestra aleatoria estratificada proporcional (ésta consiste en un proceso de selección de una parte donde cada uno de los elementos de la población tienen igual probabilidad de ser incluidos en la muestra)

**q**= Probabilidad de insatisfacción de los usuarios (50% = 0.5).

**z**= Valor tipificado de la confiabilidad =1.96 (correspondiente a 95% de confianza<sup>8</sup>).

**e**= Error de estimación 8%<sup>9</sup>.

**Aplicando la fórmula:**

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5) \times 6400}{(0,08)^2 (6400 - 1) + 3,84(0,25)}$$

$$n = \frac{6146,56}{41,914}$$

$$n = 146,65 \quad \text{Redondeando} \quad n = 147$$

El tamaño de la muestra calculada es de 147 usuarios (n2) que hacen uso del servicio de la Unidad de Gestión Educativa Celendín - Cajamarca, los cuales fueron seleccionados por conveniencia y al azar.

- El primer grupo corresponde No Docentes (pobladores de la provincia).
- El segundo grupo pertenece a Docentes en actividad del ámbito de la provincia de Celendín.
- El tercer grupo son los Directores de las Instituciones Educativas del ámbito de la provincia de Celendín.

---

<sup>8</sup> Indica la dirección y el grado en que un valor individual se aleja de la media en una escala de unidades de desviación estándar.

<sup>9</sup> Indica el porcentaje de incertidumbre o riesgo que se corre de que la muestra escogida no sea representativa.

A continuación se obtiene la siguiente distribución:

Tabla N° 3. Distribución de encuestas a ser aplicadas a los usuarios (n2) de la UGEL Celendín.

Tipo de usuario	Población promedio entre	Fracción de la muestra	Tamaño de la muestra	N° de encuesta aplicadas a los usuarios
No docentes	1600	25%	147 (0.25)	36
Docentes	3520	55%	147 (0.55)	81
Directores de IIEE <sup>10</sup>	1280	20%	147 (0.20)	30
TOTAL	6400	100.00%		147

**Fuente:** Elaboración propia en base a registros de información de la UGEL Celendín – Cajamarca, 2010

La muestra para cada tipo de usuarios (**n2**) se la determinó por el número de usuarios de cada uno de ellos. Según el tamaño de cada tipo de usuarios, la distribución de encuestas queda de la siguiente manera:

**A. Usuario – no docente (s)**

1600 usuarios, le corresponde una muestra de 36 encuestas.

**B. Usuario – docente (c)**

3520 usuarios, le corresponde una muestra de 81 encuestas.

**C. Usuario – Director de IEs (b)**

1280 usuario, le corresponde una muestra de 30 encuestas.

---

<sup>10</sup> IIEE: Instituciones Educativas



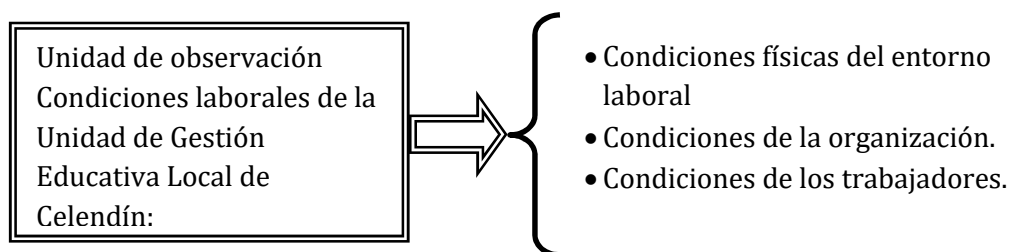
### 3.7. MÉTODOS.

Para analizar las condiciones laborales de los trabajadores y la calidad de servicio de la Unidad de Gestión Educativa Local Celendín se tuvieron en cuenta las siguientes estrategias de investigación:

#### 3.7.1. Método de Observación.

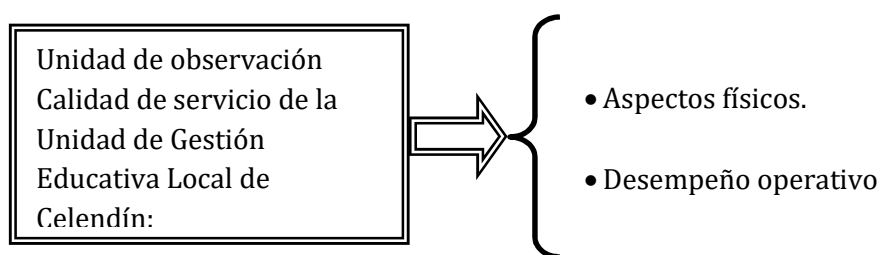
El cual es definido como una percepción intencionada e ilustrada de un hecho “análisis de la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín” *intencionada* porque se realiza con el objetivo de lograr un análisis la relación e influencia de las condiciones laborales de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín, en la calidad de servicio que presta dicha institución. *Ilustrada* porque adhiere al proceso de estudio un cuerpo de conocimiento teórico – profesional.

Figura N° 4. Unidades de observación: Población 1: Trabajadores.



Fuente: Elaboración propia,

Figura N° 5. Unidades de observación. Población 2: Usuarios.



Fuente: Elaboración propia,

### 3.7.2. Método deductivo – Inductivo.

A partir de la construcción de una premisa general en torno a las unidades de análisis se establecen deducciones e inducciones, las mismas que engloban el análisis de las “*Condiciones laborales y calidad de servicio de la UGEL Celendín - Cajamarca*”.

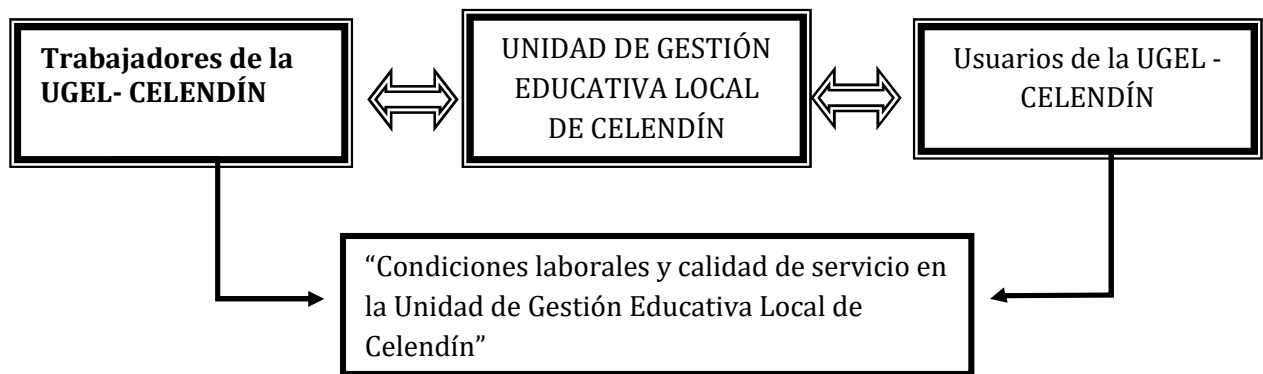
### 3.7.3. Método Analítico – Sintético.

Para los fines de la investigación, permitió advertir la estructura del objeto de investigación, discriminando los elementos componentes de las “*Condiciones laborales*” y la “*Calidad de servicio*” de la UGEL Celendín - Cajamarca”. Y descubriendo las relaciones que en ella existían.

La síntesis permitió reunir las partes analizadas en el proceso mismo de la investigación, para examinar los elementos del conjunto o sistema conceptual.

Para la presente investigación, el análisis y síntesis son dos procesos que se complementan en uno, en el cual el análisis debió interrelacionarse necesariamente con la síntesis.

Figura N° 6. Organización del Objeto de Estudio.



### **3.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

#### **3.8.1. ENCUESTAS.**

Realizó la respectiva recolección y análisis de datos obtenidos mediante la aplicación de encuestas a los trabajadores y usuarios de la UGEL Celendín. Para levantar información de las condiciones laborales y calidad de servicio, se buscó conocer las percepciones de los trabajadores y usuarios en cuanto a lo referente a las condiciones laborales y la calidad de servicio.

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: las condiciones laborales y calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local Celendín.

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

### **3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.**

En cuanto al procesamiento, éste 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 las condiciones laborales y la calidad de servicio de la UGEL Celendín.

Para el análisis de los datos se utilizó principalmente el Excel y el paquete estadístico “Statistical Package for Social Sciences” (SPSS, versión 15.0 para Windows).

### 3.10. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

Tabla N° 4. Operacionalización de las variables de la hipótesis de investigación.

VARIABLES	DIMENSIONES	SUBVARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
CONDICIONES LABORALES	Desde una aproximación objetiva.	❖ Condiciones físicas del entorno laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad física del ambiente del trabajo.</li> <li>• Disponibilidad del espacio físico de acuerdo al número de personas que trabajan juntas.</li> <li>• Disponibilidad de mobiliario e instrumentos físicamente confortables.</li> <li>• Condiciones físicas del entorno (adecuado e inadecuado): iluminación, ruido, clima.</li> <li>• Disponibilidad de recursos tecnológicos, como ordenadores, impresoras e internet.</li> <li>• Ambiente de trabajo (adecuado e inadecuado): limpieza, higiene e instalaciones.</li> </ul>	<i>ENCUESTA</i>
		❖ Condiciones de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración: justa y adecuada, injusta e inadecuada.</li> <li>• Jornada de trabajo (adecuada e inadecuada) respecto a las horas contratadas.</li> <li>• Lo que recibe en función a lo que aporta en la Institución.</li> <li>• Horario de trabajo.</li> </ul>	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Condiciones de los trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad en el empleo.</li> <li>• Estrés laboral.</li> <li>• Tareas creativas y complejas que realiza en su trabajo.</li> <li>• Tareas y funciones diversificadas.</li> <li>• Seguridad social.</li> <li>• Tiempo para realizar su trabajo sin mucha presión.</li> <li>• Planificación y supervisión de tareas: adecuadas e inadecuadas.</li> <li>• Presencia de conflictos por demandas contradictorias.</li> <li>• Carga de trabajo: adecuada e inadecuada.</li> </ul>	
	<b>Desde una aproximación subjetiva.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Satisfacción del trabajador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opinión sobre el clima de confianza y justicia en la Institución.</li> <li>• Opinión sobre si el trabajo le permite tener una buena salud general.</li> <li>• Opinión sobre si la Institución respeta su dignidad y vida personal.</li> <li>• Opinión sobre el tiempo libre para su familia.</li> <li>• Opinión si la evaluación que hacen en su trabajo es objetiva y justa.</li> <li>• Opinión sobre la satisfacción con el trabajo.</li> <li>• Opinión sobre sí el trabajo realizado es reconocido por los jefes y compañeros.</li> <li>• Opinión sobre si realizó un trabajo que es importante para otras personas en la Institución.</li> <li>• Opinión sobre el nivel de satisfacción por la Institución en general.</li> </ul>	<i>ENCUESTA</i>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opinión sobre si siente ganas y estímulos para realizar su trabajo.</li> <li>• Opinión sobre oportunidad de promoción y adelanto profesional.</li> <li>• Opinión sobre formación para mejorar su desempeño profesional</li> <li>• Opinión sobre el tiempo para la vida social y cultural.</li> <li>• Opinión sobre si recibe beneficios, recompensas y ventajas sociales.</li> <li>• Opinión sobre si puede desarrollarse como persona en el trabajo.</li> <li>• Grado de participación con opinión en las decisiones que afectan su vida de trabajo.</li> <li>• Opinión sobre si cuenta con el apoyo del jefe o supervisor para resolver problemas de trabajo.</li> <li>• Opinión sobre si decide la manera de hacer su trabajo.</li> <li>• Opinión sobre si expresa lo que piensa a su jefe.</li> <li>• Relevancia social del trabajo.</li> <li>• Opinión sobre el apoyo de los compañeros en el trabajo.</li> <li>• Opinión sobre si expresa lo que piensa a sus compañeros.</li> <li>• Opinión sobre si es informado de cuan bien o mal hace su trabajo.</li> </ul>	
	❖ Motivación del trabajador.		
	❖ Identificación del trabajador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción en la relación con los compañeros.</li> <li>• Orgullo de pertenencia hacia la Institución.</li> <li>• Sentir del empleado como parte del grupo de trabajo.</li> <li>• Grado de identificación del trabajador como autor de un producto y/o servicio.</li> </ul>	
	❖ Compromiso con el trabajo y con la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad por el trabajo realizado.</li> <li>• Compromiso con los resultados de la Institución.</li> <li>• Respuesta a los desafíos de su trabajo: Eficaz, e ineficaz.</li> </ul>	<i>ENCUESTA</i>

<b>CALIDAD DE SERVICIO EDUCATIVO</b>	<b>Aspectos físicos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Estructura física.</li> <li>❖ Ubicación conveniente.</li> <li>❖ Equipamiento moderno-equipos.</li> <li>❖ Ambiente interno.</li> <li>❖ Disposición de los recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opinión sobre la ubicación de la Institución.</li> <li>• Imagen de limpieza en la institución.</li> <li>• Cuenta con equipamiento tecnológico moderno.</li> <li>• La Institución tiene la vigilancia adecuada (videocámaras, agentes de seguridad).</li> <li>• La apariencia aseada y elegante de los empleados de la Institución.</li> </ul>	<i>ENCUESTA</i>
	<b>Desempeño operativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tiempo de entrega del servicio o la puntualidad del mismo-</li> <li>❖ Actitudes y capacidades de los trabajadores en la prestación del servicio.</li> <li>❖ La atención personalizada, o la confianza y el conocimiento del personal-</li> <li>❖ Aspectos educativos: si los productos y servicios que ofrece la entidad son acordes a las necesidades de los usuarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La confianza transmitida por el personal debido a su honestidad y honradez.</li> <li>• El conocimiento y habilidad que posee el personal, necesaria para la prestación del servicio.</li> <li>• La buena voluntad de personal de la Institución para ayudar.</li> <li>• La atención personalizada que prestan los empleados.</li> <li>• La amabilidad y cortesía de los empleados.</li> <li>• El horario conveniente de atención al público de la Institución.</li> <li>• La gama amplia de productos y servicios educativos de la Institución acorde con las últimas innovaciones.</li> <li>• El esfuerzo por mantener la ausencia de errores en el desarrollo del servicio.</li> <li>• La corta espera en la entrega del servicio.</li> <li>• La exactitud y claridad en las explicaciones o informaciones dadas.</li> <li>• La solvencia financiera y buena reputación que posee la Institución.</li> </ul>	



	<b>Satisfacción del usuario sobre calidad de servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Importancia del valor añadido del servicio.</li> <li>❖ Relaciones con los usuarios.</li> <li>❖ Satisfacción del usuario: satisfacción-insatisfacción.</li> <li>❖ Lealtad del usuario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La calidad en general percibida de la Institución, es buena.</li> <li>• La Institución da el servicio esperado.</li> <li>• La Institución satisface sus necesidades.</li> <li>• La Institución le da el servicio que espera.</li> <li>• Considera a la Institución como primera opción para usar servicios educativos.</li> <li>• Recomendará a la Institución a cualquiera que busca su consejo.</li> </ul>	
--	---	---	---	--

Fuente: Elaboración propia.

### **3.11. SELECCIÓN DE LOS TEMAS PARA LA OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.**

- Condiciones físicas del entorno laboral.
- Condiciones de la organización.
- Condiciones de los trabajadores.
- Satisfacción del trabajador.
- Motivación del trabajador.
- Identificación del trabajador.
- Comportamiento con el trabajo y con la institución.
- Aspectos físicos.
- Desempeño operativo.
- Satisfacción de los usuarios sobre calidad de servicio.

### **3.12. HIPÓTESIS ESTADÍSTICA PARA OBTENER LOS ÍNDICES Y MEDIR LA SIGNIFICACIÓN DE LA INFLUENCIA DE LAS VARIABLES.**

Para someter a análisis la hipótesis de investigación, con los datos obtenidos, la aplicación de la encuesta y revisión documentaria y teniendo en cuenta la variable independiente sobre la 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.

### **3.12.1. HIPÓTESIS GENERAL.**

“Las deficientes condiciones laborales del trabajador influyen en la deficiente calidad servicio que presta la Unidad de Gestión Educativa Local.”

### **3.12.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.**

- a. Sub Hipótesis 1:** Las condiciones de la organización influyen negativamente en las condiciones laborales del trabajador de la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín.
- b. Sub Hipótesis 2:** Las deficientes condiciones del trabajador influyen negativamente en la motivación del trabajador de la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín.
- c. Sub Hipótesis 3:** Las deficientes condiciones del trabajador influyen negativamente en la identificación del trabajador en la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín.
- d. Sub Hipótesis 4:** El deficiente desempeño operativo influye en la satisfacción del usuario de la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín.
- e. Sub Hipótesis 5:** Las deficientes condiciones laborales influyen negativamente en la calidad de servicio que presta la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín.

1. Como el objetivo de la investigación fue averiguar la influencia entre las condiciones del trabajador y la motivación del trabajador, se precisa aplicar la encuesta, para ello la estadística determina que los encuestados expresan su disconformidad con la remuneración, jornada laboral; puesto que las consideran injustas y no son reconocidas sus horas extras. Teniendo un impacto negativo en la calidad de servicio que brinda a los usuarios.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se presentan y se discuten los resultados de la etapa de recolección y análisis de datos obtenidos mediante la aplicación de encuestas a los trabajadores y usuarios de la UGECEL. Para levantar la información de las condiciones laborales, donde se buscó conocer las percepciones de los trabajadores; en cuanto a lo referente a la calidad de servicio de la UGEL Celendín se buscó conocer las percepciones de los usuarios.

Los ítems planteados tuvieron una codificación numérica (NS/NO = 0; D= 1; A=2)<sup>11</sup> 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 trabajadores y a 147 usuarios, los mismos que fueron sometidos a validación interna y teniendo en cuenta el criterio de expertos.

---

<sup>11</sup> NS/NO significa no sabe, no opina.  
D significa en desacuerdo.  
A significa de acuerdo

## **4.1. ANÁLISIS ESTADÍSTICO.**

### **4.1.1. CARACTERIZACIÓN DE LAS CONDICIONES LABORALES (Vi).**

La mejor metáfora para describir lo que es las Condiciones Laborales es relacionarlo con el sentimiento o estado de ánimo; porque las Condiciones Laborales es producto de las percepciones, las cuales están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros.

En el mundo de la gestión de empresas se está siempre en continuo movimiento. Y hoy en día, puede decirse que en movimiento acelerado. El bombardeo de “técnicas” de gestión, especialmente procedentes de Estados Unidos, es continuo. Pero esta invasión de novedades es más aparente que real. En muchas ocasiones son temas ya viejos y conocidos de antaño, vestidos de nuevos ropajes. Pero esto tiene, al menos, una gran ventaja: atraer la atención de los gestores y directivos de organizaciones hacia temas de más o menos relevancia. Ya se sabe que lo novedoso tiene siempre más encanto.

Esto no significa que no existan realmente técnicas, métodos o sistemas de gestión totalmente nuevos y que presentan y permiten una gran eficacia tras su implantación. Ambas cosas existen y son compatibles, por eso, es importante realizar estudios que implique la recolección de información de campo, en la cual, se pueda recoger la percepción del trabajador sobre la institución y la percepción del usuario sobre la calidad de servicio.

Por tal razón, se realizó una investigación en la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín, aplicando una encuesta estándar a todos los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín (28). Dicha encuesta tuvo lugar durante el segundo semestre del año 2011.

Lógicamente, estas encuestas habrán de adaptarse a las circunstancias y situaciones de cada institución y a los objetivos reales que se pretendan alcanzar. La encuesta requiere, por otra parte. Un sistema de cuantificación y evaluación que pretenda conocer los resultados obtenidos y poderlos comparar con los idóneos o con otros del sector. Estos resultados, debidamente cuantificados, deben de servir para establecer objetivos de mejora y para mediciones y comparaciones futuras.

Para efectos de la presente tesis y para caracterizar dicha información se procedió a señalar los indicadores de las condiciones laborales: Condiciones físicas, condiciones de la organización, condiciones de los trabajadores, satisfacción del trabajador, motivación del trabajador, identificación del trabajador y compromiso con el trabajo y con la institución.

El instrumento de recojo de la información fue una encuesta, 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 1), aplicada en el mes de octubre del 2011 a todos los trabajadores. La encuesta estuvo estructurada teniendo en cuenta la variable e indicadores de las condiciones laborales del trabajador. 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 son las condiciones laborales del trabajador.

A continuación se presentan los resultados de este diagnóstico en lo que respecta a la variable.

#### 4.1.1.1. DATOS GENERALES DE LOS TRABAJADORES.

##### a. Especialidad.

Tabla N° 5. Especialidad de los trabajadores de la UGEL Celendín.

<b>ESPECIALIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA UGEL - CEL</b>	<b>N° DE LOS TRABAJADORES</b>	<b>%</b>
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
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal de la UGEL Celendín 2011. Elaboración propia.

En esta tabla tenemos que el mayor porcentaje, 28.6%, de los trabajadores 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. Las condiciones laborales constituye un avance respecto al diseño tradicional del trabajo de la administración que se centra principalmente en la especialización y eficiencia para la realización de tareas (Freitas 1999).

**b. Grado académico.**

Tabla N° 6. Grado académico de los trabajadores de la UGEL Celendín,.

<b>GRADO ACADÉMICO DE LOS TRABAJADORES DE LA UGEL – CEL</b>	<b>N° DE LOS TRABAJADORES</b>	<b>%</b>
Licenciado	7	25
Técnico	6	21.4
Profesor (a)	15	53.6
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal de la UGEL Celendín, 2011. Elaboración propia.

En la tabla 6 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 pedagógica y no se preocupan por obtener una especialización para poder desempeñarse en el cargo que laboran en la actualidad, por tal razón su desempeño será pobre y esto empeora si tiene que laborar en una institución que tiene trato directo con diversas autoridades educativas y de otros sectores.

**c. Sexo de los trabajadores de la UGEL – Celendín.**

Tabla N° 7. Sexo de los trabajadores de la UGEL – Celendín

<b>SEXO DE LOS TRABAJADORES DE LA UGEL - CEL</b>	<b>N° DE LOS TRABAJADORES</b>	<b>%</b>
Hombre	16	57.1
Mujer	12	42.9
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta de opinión al trabajador sobre las condiciones laborales  
Elaboración propia.

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%, por lo que se puede afirmar que participación es medianamente equitativa.

**d. Categoría laboral.**

Tabla N° 8. Categoría laboral de los trabajadores de la UGEL Celendín.

<b>CATEGORÍA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UGEL - CEL</b>	<b>N° DE LOS TRABAJADORES</b>	<b>%</b>
Profesional	28	100.0
No profesional	0	0.0
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta de opinión al trabajador sobre las condiciones laborales.  
Elaboración propia.

En la tabla 8 el 100% es profesional, contando con profesores de Educación Inicial, Educación Primaria, Educación Secundaria, un Abogado, un Contador, dos profesionales en administración y una secretaria. Este es un factor que debería hacer más óptima la calidad de servicio que se brinda en esta institución

**e. Régimen laboral.**

Tabla N° 9. Régimen Laboral de los trabajadores de la UGEL Celendín.

<b>RÉGIMEN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UGEL – CEL</b>	<b>N° DE LOS TRABAJADORES</b>	<b>%</b>
Nombrado	24	85.7
Contratado	4	14.3
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta de opinión al trabajador sobre las condiciones laborales.

Elaboración propia.

En la tabla 9 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 de Celendín, a la fecha de realizada la presente investigación. Un régimen laboral estable propicia condiciones favorables, que permite 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 es en el puesto que están desempeñando sino en diversas instituciones educativas.

**f. Antigüedad en el servicio.**

Tabla N° 10. Antigüedad en el servicio de los trabajadores de la UGEL Celendín.

<b>ANTIGÜEDAD EN EL SERVICIO DE LOS TRABAJADORES DE LA UGEL - CEL</b>	<b>N° DE LOS TRABAJADORES</b>	<b>%</b>
De 0 a 05 años	08	28.57
De 06 a 10 años	10	35.71
De 11 a 15 años	06	21.43
De 15 a 20 años	04	14.29
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta de opinión al trabajador sobre las condiciones laborales.  
Elaboración propia.

Del número total de personas encuestadas (28 trabajadores), el menor porcentaje lo ocupan los trabajadores con mayor experiencia en el servicio educativo con un 14.29%; por lo que, se podría explicar que la influencia política para ocupar uno de estos cargos en la Unidad de Gestión educativa Local de Celendín es muy alta, y como se viene explicando los trabajadores tienen experiencia pedagógica mas no en gestión educativa, y ante el cambio de un Director de la institución casi todos los trabajadores también son cambiados de acuerdo a la línea política actual.

#### 4.1.1.2. DIMENSIÓN 1: DESDE UNA APROXIMACIÓN OBJETIVA.

- a. Condiciones físicas del entorno laboral.** En este indicador se tomó en cuenta las condiciones físicas del entorno laboral. Fueron en estos indicadores según el diagnóstico, lo que se indica en el cuadro siguiente.

Tabla N° 11 Condiciones físicas del entorno laboral de los trabajadores de la UGEL Celendín.

CONDICIONES FÍSICAS DEL ENTORNO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UGEL - CEL	No sabe / no opina		En desacuerdo		De acuerdo		Total	
	N°	%	N	%	N°	%	N°	%
Existe seguridad física en el ambiente	0	0.0	24	85.7	4	14.3	28	100.0
Espacio físico adecuado	0	0.0	24	85.7	4	14.3	28	100.0
Mobiliario e instrumentos físicamente confortables	0	0.0	20	71.4	8	28.6	28	100.0
Las condiciones físicas del entorno son adecuadas	0	0.0	20	71.4	8	28.6	28	100.0
Se dispone de recursos tecnológicos	0	0.0	14	50.0	14	50.0	28	100.0
En el ambiente existe limpieza, higiene	0	0.0	1	3.6	27	96.4	28	100.0

Fuente: Encuesta de opinión al trabajador sobre las condiciones laborales.  
Elaboración propia.

Las condiciones físicas del trabajo son las circunstancias físicas en las que el trabajador se encuentra cuando ocupa un cargo en la institución. Es todo lo que le rodea al trabajador mientras desempeña un cargo. Algunos de estos

aspectos referidos a la Ergonomía del Puesto de Trabajo son mostrados en la tabla N° 11.

Para el 85.7% se muestran no existe seguridad física en la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín, así mismo un porcentaje igual afirma que el espacio físico no es adecuado, porque existe hacinamiento en las oficinas (local del Jr. Dos de Mayo 220), lo que sumado al alto porcentaje obtenido en un 71.4% en mobiliario e instrumentos físicamente confortables y condiciones físicas del entorno adecuadas nos llevan a afirmar que las condiciones físicas del entorno laboral no son apropiadas. En la institución existe un descontento casi generalizado de los trabajadores hacia la misma, al no existir un ambiente adecuado para laborar y desempeñarse satisfactoriamente.

#### **b. Condiciones de la organización.**

Tabla N° 12. Condiciones de la organización

CONDICIONES DE LA ORGANIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA UGEL - CEL	No sabe / no opina		En desacuerdo		De acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
La remuneración es justa y adecuada	0	0.0	27	96.4	1	3.6	28	100.0
Su jornada de trabajo es de acuerdo a lo contratado	0	0.0	18	64.3	10	35.7	28	100.0
Los ingresos está de acuerdo a lo que aporta	0	0.0	18	64.3	10	35.7	28	100.0
Su horario de trabajo es flexible	0	0.0	1	3.6	27	96.4	28	100.0

Fuente: Encuesta de opinión al trabajador sobre las condiciones laborales. Elaboración propia.

Tomando en cuenta la teoría del Factor Dual de Herzberg: “Los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan”. En la tabla N° 12 se puede apreciar que el 96.4% expresaron que se encuentran

en desacuerdo con que su remuneración sea justa y adecuada al trabajo que ellos realizan, ya que en ocasiones deben dar más de su tiempo e incluso sacrificar algunos fines de semana (los que lo pasarían con sus familias o dedicarían a otras actividades), pero no tienen ningún tipo de recompensa salarial ni de otra índole. Esto hace que el trabajador no esté dispuesto a cumplir más allá de su jornada laboral establecida. Las recompensas y sanciones no económicas influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores y limitan, en gran parte, el resultado de los planes de incentivo económico.

### c. Condiciones de los trabajadores.

Tabla N° 13. Condiciones de los trabajadores de la UGEL Celendín.

CONDICIONES DE LOS TRABAJADORES DE LA UGEL - CEL	No sabe / no opina		En desacuerdo		De acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Tiene estabilidad en su empleo	0	0.0	18	64.3	10	35.7	28	100.0
En su trabajo tiene estrés laboral	0	0.0	0	0.0	28	100.0	28	100.0
Realiza tareas creativas y complejas	0	0.0	13	46.4	15	53.6	28	100.0
Realiza tareas y funciones diversificadas	0	0.0	13	46.4	15	53.6	28	100.0
La seguridad social en su trabajo es buena	0	0.0	0	0.0	28	100.0	28	100.0
Tiene presión para realizar las actividades en su trabajo	0	0.0	0	0.0	28	100.0	28	100.0
La planificación y supervisión son buenas	0	0.0	25	89.3	3	10.7	28	100.0
En su trabajo existen conflictos	0	0.0	0	0.0	28	100.0	28	100.0
La carga de trabajo es adecuada	0	0.0	7	25.0	21	75.0	28	100.0

Fuente: Encuesta de opinión al trabajador sobre las condiciones laborales. Elaboración propia.

Puede apreciarse entonces en la tabla N° 13 que el nivel de inestabilidad es alto en la Unidad de Gestión educativa Local de Celendín (64.3%), porque la injerencia política según refieren, ingresan funcionarios en los puestos

claves que traen su gente, y sin merecimientos ni condiciones profesionales ocupan puestos importantes; luego de allí, ocupan estas plazas otros profesionales o simplemente dejan de funcionar. Esto trae consigo gran malestar en los trabajadores y en los usuarios ya que en el primer caso tienen que hacer duplicidad de funciones, y en el segundo caso no tienen una buena y oportuna atención por parte de la institución.

El 89.3% manifiesta no sentirse supervisado, ya que la Dirección de la institución no socializa ni se traza metas a lograr y los demás empleados se dedican a tareas administrativas.

#### 4.1.1.3. DIMENSIÓN 2: DESDE UNA APROXIMACIÓN SUBJETIVA.

##### a. Satisfacción del trabajador.

Tabla N° 14. Satisfacción del trabajador de la UGEL Celendín.

SATISFACCION DE LOS TRABAJADORES DE LA UGEL – CEL	No sabe / no opina		En desacuerdo		De acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Existe clima de confianza y de justicia	0	0.0	6	21.4	22	78.6	28	100.0
Su trabajo le permite tener una buena salud	0	0.0	14	50.0	14	50.0	28	100.0
La institución respeta su dignidad y vida personal	0	0.0	0	0.0	28	100.0	28	100.0
Tiene tiempo libre para su familia	0	0.0	8	28.6	20	71.4	28	100.0
La evaluación en su trabajo es objetiva y justa	0	0.0	22	78.6	6	21.4	28	100.0
Está satisfecho con su trabajo	0	0.0	0	0.0	28	100.0	28	100.0
El trabajo que hace es reconocido	0	0.0	18	64.3	10	35.7	28	100.0
Su trabajo es importante para otras personas	0	0.0	0	0.0	28	100.0	28	100.0
La satisfacción por su institución es alta	0	0.0	8	28.6	20	71.4	28	100.0

Fuente: Encuesta de opinión al trabajador sobre las condiciones laborales. Elaboración propia.

El 78,6% se encuentran disconformes con la evaluación de su trabajo pues la consideran poco objetiva e injusta, ya que manifiestan que en la institución hay favoritismo de tipo personal y político, lo que produce cierto grado de descontento entre la familia institucional. Por lo que los trabajadores no pueden desarrollar satisfactoriamente su labor en este campo.

Un 64.3% la baja motivación por el hecho de que no hay un reconocimiento en su puesto de trabajo por parte de los jefes ni por los usuarios, El malestar por ver que la mayoría de trabajadores no están en sus puesto de acuerdo a su especialización.

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.

#### **b. Motivación del trabajador.**

Tabla N° 15. Motivación del trabajador de la UGEL Celendín.

<b>MOTIVACION DE LOS TRABAJADORES DE LA UGEL – CEL</b>	<b>No sabe / no opina</b>		<b>En desacuerdo</b>		<b>De acuerdo</b>		<b>Total</b>	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Siente ganas para realizar su trabajo	0	0.0	0	0.0	28	100.0	28	100.0
Tiene oportunidad de promoción	0	0.0	8	28.6	20	71.4	28	100.0
Recibe formación para mejorar su desempeño	0	0.0	8	28.6	20	71.4	28	100.0
Tiene tiempo para la vida social y cultural	0	0.0	1	3.6	27	96.4	28	100.0
Recibe beneficios y recompensas	0	0.0	25	89.3	3	10.7	28	100.0
Puede desarrollarse como persona	0	0.0	1	3.6	27	96.4	28	100.0
Participa en las decisiones que afectan su vida	0	0.0	8	28.6	20	71.4	28	100.0
Cuenta con el apoyo del jefe para resolver problemas	0	0.0	8	28.6	20	71.4	28	100.0
Decide la manera como hacer su trabajo	0	0.0	0	0.0	28	100.0	28	100.0



Puede expresar lo que piensa a su jefe	0	0.0	8	28.6	20	71.4	28	100.0
Su trabajo tiene relevancia social	0	0.0	0	0.0	28	100.0	28	100.0
En su trabajo tiene el apoyo de sus compañeros	0	0.0	0	0.0	28	100.0	28	100.0
Expresa lo que piensa a sus compañeros	0	0.0	0	0.0	28	100.0	28	100.0
Es informado de cuán bien o mal hace su trabajo	0	0.0	28	100.0	0	0.0	28	100.0

Fuente: Encuesta de opinión al trabajador sobre las condiciones laborales.  
Elaboración propia.

El 89.3% muestra insatisfacción con respecto a beneficios y recompensas, proviene también de las comparaciones con otras instituciones que brindan servicios a la comunidad como la RED de Salud, en donde los montos de las remuneraciones, los beneficios y recompensas son mucho más elevados con respecto a puestos similares.

Pero en general se puede decir, de acuerdo a la mayoría de los resultados evaluados, que el trabajador de la UGEL Celendín está motivado para hacer su trabajo.

Cuando una institución está bien sustentada por sus valores, se busca que todos los integrantes de ésta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y auto motivación. (Aguilar Chuqizuta 2001).

**c. Identificación del trabajador.**

Tabla 16. Identificación del trabajador con la institución.

<b>IDENTIFICACION DE LOS TRABAJADORES DE LA UGEL – CEL</b>	<b>No sabe / no opina</b>		<b>En desacuerdo</b>		<b>De acuerdo</b>		<b>Total</b>	
	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Está satisfecho con la relación que lleva con sus compañeros	0	0.0	0	0.0	28	100.0	28	100.0
Está orgulloso de pertenecer a la UGEL Celendín	0	0.0	0	0.0	28	100.0	28	100.0
Se identifica como parte del grupo de trabajo	0	0.0	0	0.0	28	100.0	28	100.0
Se identifica como autor del producto	0	0.0	14	50.0	14	50.0	28	100.0

Fuente: Encuesta de opinión al trabajador sobre las condiciones laborales. Elaboración propia.

En la tabla 16 en cuanto a la Identificación del trabajador encontramos que el 100% están satisfechos con la relación con sus compañeros, el mismo porcentaje está orgulloso de pertenecer a la UGEL de Celendín y de igual modo se identifican como parte del grupo de trabajo. Según la mayoría de rubros se puede decir también que el trabajador de la UGEL de Celendín está identificado con la institución.

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

#### d. Compromiso con el trabajo y con la institución.

Tabla N° 17. Compromiso del trabajador con la institución.

COMPROMISO CON EL TRABAJADOR Y CON LA INSTITUCION DE LOS TRABAJADORES DE LA UGEL - CEL	No sabe / no opina		En desacuerdo		De acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Se siente responsable por el trabajo que realiza	0	0.0	6	21.4	22	78.6	28	100.0
Está comprometido con los resultados de su institución	0	0.0	8	28.6	20	71.4	28	100.0
Responde a los beneficios de su trabajo	0	0.0	8	28.6	20	71.4	28	100.0

Fuente: Encuesta de opinión al trabajador sobre las condiciones laborales. Elaboración propia.

En la tabla 17 el 78.6% se mostró de acuerdo y sostuvo que se siente responsable por el trabajo que realice, mientras el 71.4% está comprometido con los resultados de su institución, igual porcentaje indicó que responde a los beneficios de su trabajo. Esto nos haría ver que en cuanto se refiere a la identificación y compromiso del trabajador con su institución es muy buena y a la vez se reflejaría en el trato con el usuario. Entendamos que la identidad es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo. (Aguilar Chuqizuta 2001).

#### 4.1.2. CARACTERIZACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO (Vd.).

Para caracterizar la información se procedió a identificar la dimensión la calidad de servicio: Aspecto físico, desempeño operativo, satisfacción del usuario sobre la calidad de servicio.

Se utilizó una encuesta como instrumento de recojo de la información la que se aplicó en el mes de octubre del 2011 a toda la muestra seleccionada, la cual fue aplicada en un solo momento. La encuesta fue estructurada teniendo en cuenta las dimensiones e indicadores de la calidad de servicio. Mediante esta encuesta se obtuvieron las percepciones favorables y desfavorables de los usuarios en cuanto a lo referente la calidad de servicio (Ver Anexo 2).

Los ítems planteados tuvieron una codificación numérica de 0; 1 y 2<sup>12</sup> 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 el siguiente cuadro.

Tabla N° 18. Escala de la calidad de servicio.

<b>COMPONENTES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO</b>	<b>ESCALA</b>
<b>COMPONENTES</b>	
<b>Aspectos físicos</b>	
Desfavorable	0 - 5
Favorable	6 - 10
<b>Desempeño operativo</b>	
Desfavorable	0 - 11
Favorable	12 - 22
<b>Satisfacción del usuario</b>	
Desfavorable	0 - 6
Favorable	7 - 12

Fuente: Encuesta de opinión al usuario sobre la calidad de servicio que presta la UGEL Celendín. Elaboración propia.

---

<sup>12</sup> 0 si marcó la alternativa: no sabe no opina.  
 1 si marcó la alternativa: En desacuerdo.  
 2 si marcó la alternativa: De acuerdo.

A continuación se presenta los resultados de este diagnóstico en lo que respecta a la variable.

#### 4.1.2.1. ASPECTOS GENERALES DE LOS USUARIOS DE LA UGEL CELENDÍN.

##### a. Sexo de los usuarios de la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín.

Tabla N° 19 Sexo de los usuarios de la Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín

<b>SEXO DE LOS USUARIOS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE CELENDÍN.</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Masculino	55	37.4
Femenino	92	62.6
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta de opinión al usuario sobre la calidad de servicio que presta la UGEL Celendín. Elaboración propia.

##### b. Procedencia de los usuarios de la UGEL de Celendín.

Tabla N° 20 Procedencia de los usuarios de la UGEL de Celendín.

<b>PROCEDENCIA DE LOS USUARIOS DE LA UGEL DE CELENDÍN.</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Urbano	55	37.4
Rural	92	62.6
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta de opinión al usuario sobre la calidad de servicio que presta la UGEL Celendín. Elaboración propia.

Se puede ver en la tabla 21 que la población que de procedencia rural acude e un porcentaje de 62.6 %, ya que los docentes por las diferentes demandas educativas acuden a la UGEL Celendín a realizar directamente sus gestiones, porque sus instituciones tienen características como unidocentes o multigrado.

**c. Grado de instrucción de los usuarios.**

Tabla N° 21 Grado de instrucción de los usuarios de la UGECEL.

<b>Grado de instrucción</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Primaria	01	0.68
Secundaria	02	1.36
Superior técnica	25	17.01
Superior pedagógica	81	55.1
Superior universitaria	36	24.49
Trabajador independiente	02	1.36
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta de opinión al usuario sobre la calidad de servicio que presta la UGEL Celendín. Elaboración propia.

En la tabla 21 se evidencia que el mayor porcentaje de usuarios son docentes (79.59), los que perciben en cada visita la calidad de servicio que presta la UGEL Celendín, ya que es la única institución que puede atender sus demandas.

**d. Tipos de usuarios de Unidad de Gestión Educativa Local de Celendín.**

Tabla N° 22. Tipo de usuario de la UGEL Celendín.

<b>TIPO DE USUARIO DE LA UGEL CELENDÍN.</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Director I.E.	36	24.49
Docente	81	55.10
Estudiante	02	1.36
Empleado	25	17.00
Público en general	03	2.05
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta de opinión al usuario sobre la calidad de servicio que presta la UGECEL. Elaboración propia.

**e. Frecuencia de visitas.**

Tabla N° 23. Frecuencias de visitas de los usuarios de la UGEL Celendín.

<b>Frecuencia de visita</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Viene por primera vez	8	5.5
Viene todos los días	10	6.9
Viene de vez en cuando	126	85.8
Viene todos los meses	1	0.6
Viene cada 15 días	1	0.6
Viene cada semana	1	0.6
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta de opinión al usuario sobre la calidad de servicio que presta la UGEL Celendín. Elaboración propia.

**4.1.2.2. CALIDAD DE SERVICIO.**

**a. Calidad que reciben los usuarios de la UGEL Celendín.**

Tabla N° 24. Calidad de servicios a los usuarios de la UGEL Celendín.

<b>RUBRO EVALUADO CALIDAD DEL SERVICIO DE LA UGEL - CEL</b>	<b>No sabe / no opina</b>		<b>En desacuerdo</b>		<b>De acuerdo</b>		<b>Total</b>	
	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>ASPECTOS FISICOS</b>								
La ubicación de la UGEL es adecuada	11	7.4	17	11.5	119	81.1	147	100.0
El ambiente físico es atractivo y limpio	24	16.3	24	16.3	99	67.4	147	100.0
La UGEL posee un equipamiento tecnológico avanzado	31	21.0	110	75.0	6	4.0	147	100.0
La UGEL tiene la vigilancia adecuada	22	14.9	98	66.8	27	18.3	147	100.0
Los trabajadores presentan una apariencia aseada y elegante	12.2	7.9	17	11.5	112	80.6	147	100.0

Fuente: Encuesta de opinión al usuario sobre la calidad de servicio que presta la UGECCEL. Elaboración propia.

En la tabla 24 podemos darnos cuenta que el 81.1% sostiene que la UGEL está en una adecuada ubicación, el 80.6% sostienen que los trabajadores presentan una apariencia aseada y elegante y el 67.4% manifiesta que el ambiente físico es atractivo

y limpio. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización (David Keith & Newstron 1991).

**b. Percepción del desempeño operativo en la UGEL Celendín.**

Tabla N° 25. Desempeño operativo de los usuarios de la UGEL Celendín.

RUBRO EVALUADO DESEMPEÑO OPERATIVO	No sabe / no opina		En desacuerdo		De acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N	%	N°	%
Confía en la honestidad y honradez de los trabajadores	24	16.3	38	25.8	85	57.9	147	100.0
El conocimiento que poseen los trabajadores es la adecuada	29	19.7	100	68.1	18	12.2	147	100.0
Los trabajadores tienen buena voluntad para ayudarte	24	16.3	83	56.5	40	27.2	147	100.0
la atención personalizada es buena	26	17.6	79	53.9	42	28.5	147	100.0
Los trabajadores tienen amabilidad y cortesía	23	15.6	61	41.4	63	43.0	147	100.0
El horario de atención al público es conveniente	19	12.9	30	20.4	98	66.7	147	100.0
La gama amplia de servicios educativos está acorde	28	19.0	115	78.3	4	2.7	147	100.0
La UGEL hace un esfuerzo por mantener la ausencia de errores	30	20.4	99	67.4	18	12.2	147	100.0
La entrega de servicio es corta	35	23.8	65	51.1	37	25.1	147	100.0
En la UGEL las explicaciones son exactas y claras	39	26.5	83	56.5	25	17.0	147	100.0
La UGEL posee solvencia económica	57	38.7	84	57.3	6	4.0	147	100.0

Fuente: Encuesta de opinión al usuario sobre la calidad de servicio que presta la UGECCEL. Elaboración propia.

En la tabla 25 se evidencia que el usuario de la UGEL Celendín percibe que los trabajadores de esta entidad no cuentan con la preparación para desempeñar eficientemente sus funciones ya que en dicha institución no solamente debe ser tramitadora de documentos hacia la Región de Educación, sino por lo contrario ésta



debe ofrecer propuestas para mejorar la calidad educativa en nuestra provincia, porque con una buena educación lograremos el desarrollo local.

**c. Satisfacción del usuario sobre calidad del servicio.**

Tabla N° 26. Satisfacción del usuario sobre la calidad de servicio.

<b>SATISFACCION DEL USUARIO SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO</b>	<b>No sabe / no opina</b>		<b>En desacuerdo</b>		<b>De acuerdo</b>		<b>Total</b>	
	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
La calidad del servicio es buena	19	12.9	102	69.5	26	17.6	147	100.0
La UGEL da el servicio que espera	23	15.6	106	72.2	18	12.2	147	100.0
La UGEL satisface sus necesidades	21	14.2	110	75.0	16	10.8	147	100.0
Otras instituciones dan el servicio que espera	32	21.7	92	62.7	23	15.6	147	100.0
Considera a la UGEL como primera opción	23	15.6	34	23.1	90	61.2	147	100.0
Recomendará a la UGEL a cualquiera que busca su consejo	25	17.0	33	22.4	89	60.6	147	100.0

En la tabla 26 observamos que los porcentajes de los ítems reflejan que la UGELCEL no brinda un servicio de calidad, en nuestro medio no existe otra institución que pueda brindar un servicio similar, y los usuarios tiene que resignarse a este mal servicio; por parte de la UGEL Celendín no trata de superar estas deficiencia porque no tiene competencia y la falta de monitoreo por parte del órgano inmediato superior.

**4.1.2.3. EVALUACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS CONDICIONES LABORALES DE LA UGEL CELENDÍN (Población 1)**

Como instrumento para obtener los datos de la variable independiente (condiciones laborales) se utilizó una encuesta, la cual fue aplicada en un solo momento. Mediante

esta encuesta se obtuvieron dos índices que midieron las percepciones favorables y desfavorables de los trabajadores en cuanto a lo referente las condiciones laborales.

Los ítems planteados tuvieron una codificación numérica de 0; 1 y 2<sup>13</sup> 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.

**a. Escala de evaluación por componentes de la variable condiciones laborales.**

Tabla N° 27. Escala de los componentes de la Vi.

<b>COMPONENTES</b>	<b>ESCALA</b>
<b>Entorno laboral</b>	
Desfavorable	0 - 6
Favorable	7 - 12
<b>Condiciones de la organización</b>	
Desfavorable	0 - 4
Favorable	5 - 8
<b>Condiciones del trabajador</b>	
Desfavorable	0 - 9
Favorable	10 - 18
<b>Satisfacción del trabajador</b>	
Desfavorable	0 - 9
Favorable	10 - 18

Fuente: Encuesta de opinión al trabajador sobre las condiciones laborales.  
Elaboración propia.

<sup>13</sup> 0 si marcó la alternativa: no sabe no opina.

1 si marcó la alternativa: En desacuerdo.

2 si marcó la alternativa: De acuerdo.

## b. Evaluación por componentes de la Vi.

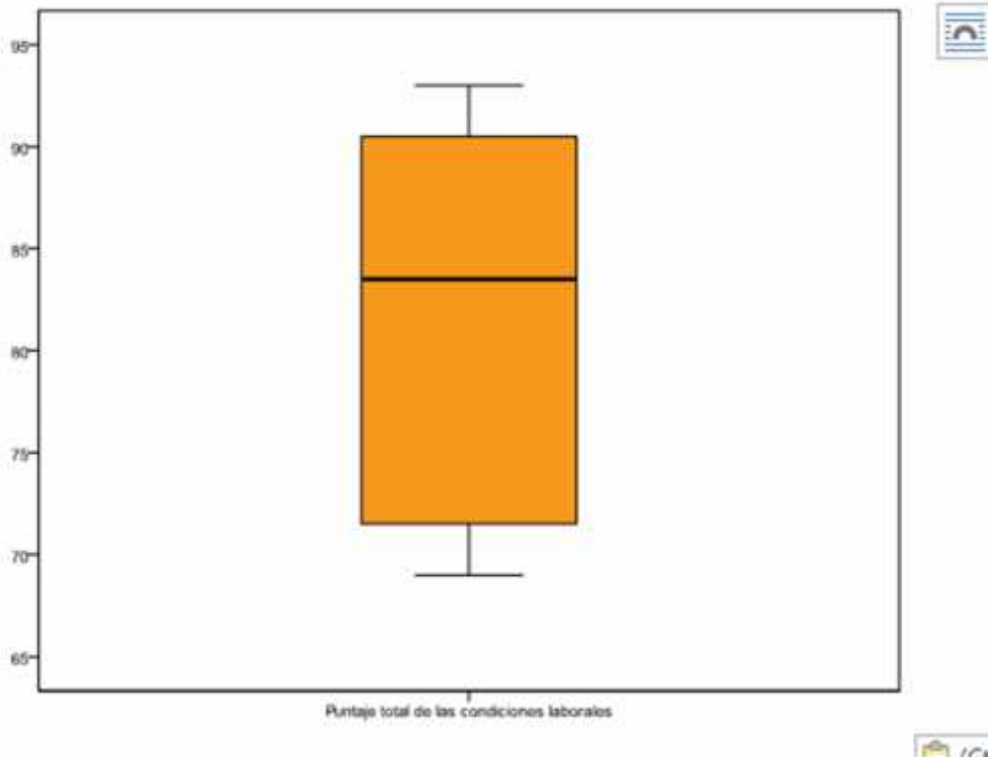
Tabla N° 28. Evaluación por componentes de la Vi.

COMPONENTES	Desfavorable		Favorable		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Entorno laboral	1	3.6	27	96.4	28	100.0
Condiciones de la organización	0	0.0	28	100.0	28	100.0
Condiciones del trabajador	0	0.0	28	100.0	28	100.0
Satisfacción del trabajador	0	0.0	28	100.0	28	100.0
Motivación del trabajador	0	0.0	28	100.0	28	100.0
Identificación del trabajador	0	0.0	28	100.0	28	100.0
Compromiso con la institución	0	0.0	28	100.0	28	100.0

Fuente: Encuesta de opinión al trabajador sobre las condiciones laborales.  
Elaboración propia.

En la tabla N° 28 observamos que en todos sus componentes los porcentajes son muy favorables y esta ayuda a una convivencia laboral adecuada. Esto hace posible un trabajo mancomunado y un clima laboral apropiado para encaminar todos los esfuerzos y lograr las metas propuestas para la institución. Una buena forma de aumentar la efectividad de los procesos y fomentar el cambio es haciendo las cosas de manera diferente a la forma tradicional, incorporando así el cambio como una constante en el funcionamiento de las organizaciones. (Kat 1995).

Figura N° 7. Evaluación de las condiciones laborales de la UGECEL.



Fuente: Encuesta de opinión al trabajador sobre las condiciones laborales.  
Elaboración propia.

#### 4.1.2.4. EVALUACIÓN DE LA MUESTRA DE LA POBLACIÓN DE LOS USUARIOS (Población 2). Es como se detalla en la siguientes tablas:

##### a. Escala para la clasificación de la calidad de servicio.

Tabla N° 29. Escala para la clasificación de calidad de servicio.

Clasificación	Puntaje
Desfavorable	0 – 22
Favorable	23 – 44

Fuente: Encuesta de opinión al usuario sobre la calidad de servicio que presta la UGEL Celendín. Elaboración propia.

**b. Evaluación de la calidad de servicio por componentes.**

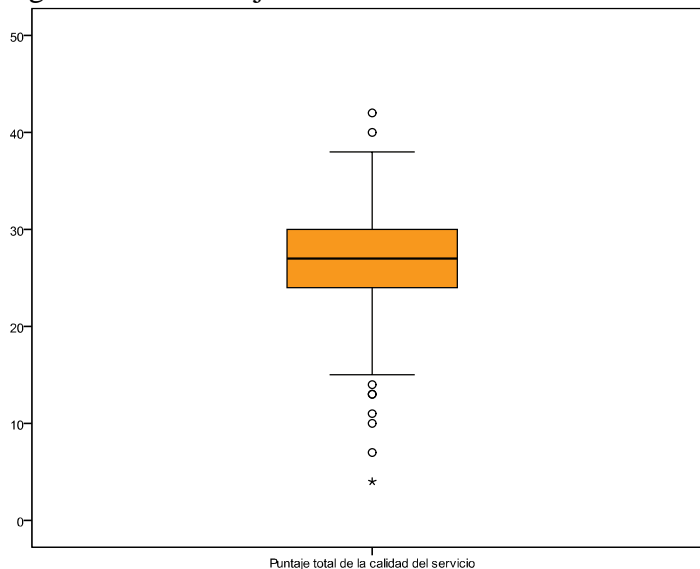
Tabla N° 30. Evaluación de la calidad de servicio por componentes.

COMPONENTES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	Desfavorable		Favorable		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Aspectos físicos	58	39.3	89	60.7	28	100.0
Desempeño operativo	89	60.7	58	39.3	28	100.0
Satisfacción del usuario	89	60.7	58	39.3	28	100.0

Fuente: Encuesta de opinión al usuario sobre la calidad de servicio que presta la UGEL Celendín. Elaboración propia.

En la tabla 30 podemos evidenciar que el 60.7% de empleados tienen un mal desempeño operativo, igual porcentaje observamos en cuanto al ítem relacionado con la satisfacción del usuario. Pero por otro lado hay un 60.7% que mantienen que los aspectos físicos son adecuados en la institución. Todas estas deficiencias que se presenta en la institución repercuten en la calidad de servicio que recibe el usuario.

Figura N° 8. Puntaje total de la calidad de servicio.



Fuente: Encuesta de opinión al usuario sobre la calidad de servicio que presta la UGEL Celendín. Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

1. Las condiciones laborales en las que se desenvuelve el trabajador de la UGEL Celendín no son favorables, por lo que generalmente se encuentra desmotivado para realizar su labor diaria con eficiencia, lo cual no le permite brindar una atención de calidad a la población celendina.
2. Las condiciones de la organización que influyen negativamente en la motivación del trabajador son las remuneraciones y la jornada laboral, consideradas injustas por los trabajadores de la UGEL Celendín, lo que impacta negativamente en la calidad del servicio que brindan a los usuarios.
3. Las condiciones laborales que influyen en la motivación del trabajador son: el estrés laboral, la presión que tiene en el trabajo, la mala planificación y supervisión, los conflictos que existen dentro del trabajo y a esto se suma la carga de trabajo; por estas razones el trabajador no se siente motivado para realizar su trabajo, pues sabe que no tiene la oportunidad de promoción; además sostiene no tener tiempo para una vida social y cultural necesaria para toda persona.
4. El trabajador de la UGEL Celendín no se identifica plenamente con la institución, porque ésta presenta deficiencia en la planificación, supervisión y en la estabilidad del empleo.

5. El usuario de la UGEL Celendín percibe que los trabajadores no cuentan con los conocimientos necesarios para desempeñarse eficientemente, además los servicios que prestan son limitados, ya que no cuentan con autonomía administrativa para resolver las demandas de los usuarios. Esta insatisfacción del usuario se agudiza aún más porque el trabajador a pesar de saber de sus errores no demuestra esfuerzo por enmendarlos.
  
6. El usuario refiere que la UGEL Celendín no brinda un servicio de calidad porque no satisfacen sus necesidades y demandas, creando así inconformidad y malestar en la población que frecuenta dicha institución.

## **RECOMENDACIONES.**

1. Que las plazas a ocuparse en la UGECEL deben ser cubiertas a través de concursos públicos y no por intereses políticos del Gobierno Regional. Donde no se evalúe solamente conocimientos sino calidad humana.
2. Que la Gestión de los funcionarios de la UGECEL deben ser evaluados a través de sus resultados y por periodos.
3. Que el servicio que se brinde en la UGEL Celendín, sea digno y justo para toda la población y la gestión refleje transparencia, dejando de lado todo tipo de corrupción, para alcanzar mayores logros en la provincia.
4. Es necesario que las condiciones de la organización y de infraestructura, sean mejoradas, para que el trabajador tenga un mayor desenvolvimiento y protagonismo; de esta manera los usuarios quedarán satisfechos porque el servicio educativo y administrativo que se ofrece es de calidad y con justicia.



## LISTA DE REFERENCIAS

- ALLES, Martha Alicia “Selección por competencias” – Primera Edición, Granica, Buenos Aires. 2006.
- ALVAREZ VALVERDE, Shirley Gisela “La Cultura y el Clima Organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología de Lima”, se, Lima, 2001.
- BRAVO URBINA, Paula “Estudio Psicológico y de las variables de Clima Laboral, Calidad de Trato, Satisfacción Subjetiva, Niveles de Estrés y Depresión, en el personal de Enfermería de la Unidad de Tratamiento Intensivo Quirúrgico del Hospital Clínico de la Pontificia Universidad Católica de Chile”, se, Santiago de Chile, 2000.
- BUENFIL RODRÍGUEZ, Mario Oscar “Sistemas de Información General y Evaluación de Desempeño”, se, Segunda edición, sc, 2006.
- CHERRE, Juan Rafael “Aplicación Estadística con SPSS 15.0”, Tercera Edición, Editorial Macro, Lima, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración”; 1995; Cuarta Edición; Colombia, Editora McGraw-Hill Interamericana.
- CHIAVENATO, Idalberto “Administración Proceso Administrativo”; 2000; Editora McGraw-Hill, Colombia.
- CORONEL GONZÁLESZ, Laura Tania “El Clima Laboral y su incidencia en el Desarrollo Organizacional del Banco Continental Cajamarca”, se, Cajamarca, 2011.
- CRISOLOGO ARCE, Aurelio “Conceptos, métodos y modelos de la Investigación Científica”, Abedul, Lima, 1994.
- CUMMINGS, Thomas y WORLEY Christopher “Desarrollo Organizacional y Cambio”, Octava Edición, Internacional Thompson Editores, México, 2007.
- DAVIS, D. NEWTROM, J. Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc. Gras Hill, 2000.

- DELGADO CÉSPEDES, Sonia Marisol. “Percepciones y Expectativas de la Calidad de Servicio del Usuario Externo y Satisfacción Laboral del Trabajador Interno. Caso de Farmacia del Hospital Regional de Cajamarca. Mayo – Junio, 2007”. Para optar el Grado Académico de MAESTRO EN CIENCIAS, Cajamarca: Universidad de Cajamarca, 2009.
- FLAHERTY, Jhon “La Esencia de la Administración Moderna”, Primera Edición, Prentice Hall, México, 2001.
- GHIZAR, Rafael “Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones”, Segunda Edición, Mc Graw Hill, México, 2004
- GOLEMA, Daniel “Inteligencia Emocional”. Ediciones B. Argentina S. A, Buenos Aires, 2010.
- GONCALVES P, Alexis “Dimensiones del CLIMA ORGANIZACIONAL”, se, sc, 2001”Metodología de la Investigación. Desarrollo de la Inteligencia”. Thomson editores. México, 2002.
- GUTIÉRREZ MANTILLA, José Lino “Análisis de los Reclamos Presentados por los Usuarios de la EPS Sendacaj S.A. y su incidencia en la Imagen Institucional: período 2007 – 2008”, Cajamarca, 2010.
- IVANCEVICH, Jhon M “Administración de Recursos Humanos”, Novena Edición, se, México, sa.
- LATIN CONSULT SABESP “Manual de Capacitación del Personal”, se, Cajamarca, 2000.
- LATIN CONSULT SABESP “Manual de Control de Calidad”, se, Cajamarca, 2000.
- SÁNCHEZ TORREALVA, José “Relación entre los Factores del Clima Laboral y las Competencias del Desempeño Laboral en Docentes del Consorcio de Colegios Parroquiales del Departamento de Piura”. se. Piura, 2001.
- TORRES BARDALES, Carlos “Metodología de la Investigación Científica”, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima 1992.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1



**MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**MENCION: PLANIFICACIÓN Y**

**ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**



**Condiciones Laborales y Calidad de Servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local Celendín - 2011**

**ENCUESTA DE OPINIÓN AL TRABAJADOR SOBRE LAS CONDICIONES LABORALES QUE TIENE EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL CELENDÍN**

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

Buenas....., estamos haciendo un estudio al trabajador sobre las condiciones laborales que tiene en la Unidad de Gestión Educativa Celendín. 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 de las condiciones laborales en la Unidad de Gestión Educativa Celendín: desde una aproximación objetiva.**

**A:** De acuerdo      **D:** En desacuerdo      **N:** No sabe / No opina

<b>CONDICIONES FÍSICAS DEL ENTORNO LABORAL</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>N</b>
<b>1.</b> Existe seguridad física en el ambiente de su trabajo.			
<b>2.</b> La disponibilidad del espacio físico es adecuado para el número de personas que trabajan juntas y para las personas que prestan servicio.			
<b>3.</b> Se dispone de mobiliario e instrumentos físicamente confortables.			
<b>4.</b> Las condiciones físicas del entorno como: iluminación ruido, clima. Son adecuadas.			
<b>5.</b> Se dispone de recursos tecnológicos como: ordenadores, impresoras e internet. Adecuados.			
<b>6.</b> En el ambiente donde trabaja, existe limpieza, higiene e instalaciones adecuadas.			

A: De acuerdo                      D: En desacuerdo                      N: No sabe / No opina

<b>CONDICIONES DE LA ORGANIZACIÓN.</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>N</b>
7. La remuneración que Ud. percibe, es justa y adecuada.			
8. Su jornada de trabajo es de acuerdo a sus horas contratadas.			
9. Los ingresos que Ud. recibe está en función a lo que Ud. aporta a la institución.			
10. Su horario de trabajo es flexible.			

A: De acuerdo                      D: En desacuerdo                      N: No sabe / No opina

<b>CONDICIONES DE LOS TRABAJADORES.</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>N</b>
11. Tiene estabilidad en su empleo.			
12. En su trabajo Ud. tiene estrés laboral.			
13. Ud. Realiza tareas creativas y complejas en su trabajo.			
14. Ud. realiza tareas y funciones diversificadas.			
15. La seguridad social en su trabajo es buena.			
16. Ud. Tiene presión para realizar las actividades en su trabajo.			
17. La planificación y la supervisión de tareas que se realizan en la UGEL Celendín son adecuadas.			
18. En su trabajo existen conflictos por demandas contradictorias.			
19. La carga de trabajo en la UGEL Celendín es adecuada.			

### 3. Ítems de las condiciones laborales desde una aproximación subjetiva.

A: De acuerdo                      D: En desacuerdo                      N: No sabe / No opina

<b>SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR.</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>N</b>
20. Existe clima de confianza y justicia en la institución.			
21. Su trabajo le permite tener una buena salud general.			
22. La institución respeta su dignidad y vida personal.			
23. Ud. Tiene tiempo libre para su familia.			
24. La evaluación que hacen en su trabajo es objetiva y justa.			
25. Ud. está satisfecho con su trabajo.			
26. El trabajo que Ud. realiza es reconocido por los jefes y compañeros.			
27. Cree Ud., que su trabajo que realiza es importante para otras personas en la institución.			
28. La satisfacción que Ud. tiene por su institución en general es alta.			

A: De acuerdo                      D: En desacuerdo                      N: No sabe / No opina

<b>MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>N</b>
29. Ud. siente ganas y estímulos para realizar su trabajo.			
30. En la institución tiene oportunidad de promoción y adelanto profesional.			
31. Ud. recibe formación para mejorar su desempeño profesional.			
32. Ud. tiene tiempo para la vida social y cultural.			
33. Ud. en su trabajo recibe beneficios, recompensas y ventajas sociales.			
34. Ud. puede desarrollarse como persona en su trabajo.			
35. Ud. participa en las decisiones que afectan su vida de trabajo.			
36. En su trabajo cuenta con el apoyo del jefe o supervisor para resolver problemas de trabajo.			
37. Ud. decide la manera como hacer su trabajo.			
38. Ud. puede expresar lo que piensa a su jefe.			
39. Ud. cree que su trabajo tiene relevancia social.			
40. En su trabajo tienen el apoyo de los compañeros.			
41. Ud. expresa lo que piensa a sus compañeros.			
42. Ud. es informado de cuan bien o mal hace su trabajo.			

**A:** De acuerdo                      **D:** En desacuerdo                      **N:** No sabe / No opina

<b>IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJADOR</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>N</b>
<b>43.</b> Ud. está satisfecho con la relación que lleva con sus compañeros.			
<b>44.</b> Ud. está orgulloso de pertenecer la UGEL Celendín.			
<b>45.</b> Ud. se identifica como parte del grupo de trabajo.			
<b>46.</b> Ud. se identifica como autor del producto y/o servicio que su institución ofrece.			

**A:** De acuerdo                      **D:** En desacuerdo                      **N:** No sabe / No opina

<b>COMPROMISO CON EL TRABAJO Y CON LA INSTITUCIÓN</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>N</b>
<b>47.</b> Ud. se siente responsable por el trabajo que realiza.			
<b>48.</b> Ud. está comprometido con los resultados de su institución.			
<b>49.</b> Ud. responde a los desafíos de su trabajo, de manera eficaz.			

**GRACIAS.**

## ANEXO 2



### MAESTRÍA EN CIENCIAS MENCION: PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN



#### Condiciones Laborales y Calidad de Servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local Celendín - 2011

#### ENCUESTA DE OPINIÓN AL USUARIO SOBRE LA CALIDAD DE SERVICIO QUE PRESTA LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA CELENDÍN

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

Buenas....., estamos haciendo un estudio con los usuarios que acuden al servicio de la Unidad de Gestión Educativa Celendín, para conocer mejor sus necesidades y su opinión sobre el servicio que se da aquí. Sus respuestas son confidenciales, así que le agradecemos ser lo más sincero posible.

#### 1. Aspectos generales:

Sexo: Masculino  Femenino

Procedencia: Urbano  Rural  Otro  Especifique:.....

Nivel de instrucción Analfabeto  Primaria  Secundaria  Superior técnica

Superior pedagógica  Superior universitaria  Trabajador independiente

Otro  Especifique ..... No sabe, no opina

Tipo de usuario: Director de I.E.  Docente

Otros  Especifique .....

Frecuencia de visita: Viene por primera vez  Viene todos los días

Viene de vez en cuando  Otros  Especifique .....

2. Ítems sobre la calidad de servicio.

A: De acuerdo                      D: En desacuerdo                      N: No sabe / No opina

<b>ASPECTOS FÍSICOS</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>N</b>
1. La ubicación de la UGEL Celendín es adecuada.			
2. El ambiente Físico de la UGEL Celendín es atractivo y limpio.			
3. La UGEL Celendín posee un equipamiento tecnológico avanzado.			
4. La UGEL Celendín tiene la vigilancia adecuada (videocámaras, agentes de seguridad, etc.).			
5. Los trabajadores de la UGEL Celendín, presenta una apariencia aseada y elegante.			

A: De acuerdo                      D: En desacuerdo                      N: No sabe / No opina

<b>DESEMPEÑO OPERATIVO</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>N</b>
6. Ud. Confía en la honestidad y honradez de los trabajadores de la UGEL Celendín.			
7. El conocimiento y habilidad que posee los trabajadores de la UGEL Celendín es la adecuada para la prestación del servicio.			
8. Los trabajadores de la UGEL Celendín tienen buena voluntad para ayudar.			
9. La atención personalizada que prestan los trabajadores es buena.			
10. Los trabajadores de la UGEL Celendín tienen amabilidad y cortesía.			
11. El horario de atención al público de la UGEL Celendín es conveniente.			
12. La gama amplia de servicios educativos de la UGEL Celendín, está acorde con las últimas innovaciones.			
13. La UGEL Celendín realiza un esfuerzo por mantener la ausencia de errores en el desarrollo del servicio.			
14. La entrega del servicio en de la UGEL Celendín es corta.			
15. En de la UGEL Celendín las explicaciones o informaciones dadas son exactas y claras.			
16. La UGEL Celendín posee una solvencia económica y buena reputación.			

A: De acuerdo                      D: En desacuerdo                      N: No sabe / No opina

<b>SATISFACCIÓN DEL USUARIO SOBRE CALIDAD DE SERVICIO .</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>N</b>
17. Para Ud. la calidad de servicio en general que presta la UGEL Celendín, es buena.			
18. La UGEL Celendín da el servicio que Ud. espera.			
19. La UGEL Celendín satisface sus necesidades.			
20. Otras instituciones dan el servicio que Ud. Espera.			
21. Considera a la UGEL Celendín como primera opción para usar servicios educativos.			
22. Recomendará a la UGEL Celendín a cualquiera que busca su consejo.			

**GRACIAS.**



### ANEXO 3

#### **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.

Luego 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 02-06-92, 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.

Estructura Orgánica 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 joneles 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
<b>TOTAL</b>		<b>28</b>

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.