

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ECONOMÍA



TESIS

**“INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL PERSONAL DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL BOLÍVAR - LA
LIBERTAD, 2019”**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

“ECONOMISTA”

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

NINO NELVER DOMÍNGUEZ PUITIZA

ASESORA:

DRA. JANETH ESTHER NACARINO DÍAZ

CAJAMARCA – PERÚ

2023



UNIDAD DE INVESTIGACIÓN
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
Norte de la Universidad Peruana
Fundada por Ley 14015 del 13 de febrero de 1962
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



"Año del fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

El director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca- UI-FCECA-UNC- Mg. CPC EVELIO NERI MOSTACERO CUZCO, emite el siguiente:

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD DE TESIS

CARRERA PROFESIONAL	ECONOMIA
DOCUMENTO EVALUADO	Tesis de Pre grado.
AUTOR	Br.NINO NELVER DOMINGUEZ PUITIZA
TITULO	"Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - la Libertad, 2019".
DOCENTE EVALUADOR	Dra. Janeth Esther Nacarino Diaz
% DE SIMILITUD	21 %

Observación:

La evaluación ha sido realizada por el Docente asesor de la tesis mencionada aplicando el Software anti plagio URKUND en cumplimiento de la Directiva N° 001-2020-VRI-UNC y Guía de aplicación de la misma aprobado por Resolución de Consejo de Facultad N° 035-2021-F-CECA-UNC, a las que me remito en caso necesario.

CONCLUSION: La tesis antes indicada, cumple con el **REQUISITO DE ORIGINAL** correspondiente de acuerdo a las normas antes señaladas.

OBSERVACIONES: Ninguna.

Cajamarca 7 de ABRIL de 2022

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CECA
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

Mg. CPC. Evelio Mostacero Cuzco
DIRECTOR

APÉNDICE 7

UNIVERSIDAD NACIONAL DE
CAJAMARCA FACULTAD CECA
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ECONOMÍA

ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

En la Ciudad de Cajamarca, siendo las 11:00 a.m del día 3 de agosto del 2023 reunidos en el ambiente 1M-301 de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, los integrantes del Jurado Evaluador de la Tesis designados mediante Resolución de Consejo de Facultad N°113-2022-F-CECA-UNC conforme a lo siguiente:

- | | |
|---|------------|
| 1. Dr. Héctor Leonardo Gamarra Ortiz | Presidente |
| 2. Dra. Maribel Cruzado García | Secretaria |
| 2. Econ. M. Cs. Renato Manuel Vigo Valera | Vocal |
| 3. Dra. Janeth Esther Nacarino Díaz | Asesora |

Con el objeto de ESCUCHAR LA SUSTENTACION Y CALIFICAR la tesis intitulada:

"INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL BOLIVAR-LA LIBERTAD, 2019"

Presentado por el Bachiller **Nino Nelver Domínguez Paitiza**, con el fin de obtener el Título Profesional de Economista dando cumplimiento a lo dispuesto en el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Académico Profesional de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Escuchada la sustentación, comentarios, observaciones y respuestas a las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, **SE ACORDÓ: APROBAR, con la calificación de 15.**

Siendo las 12:15 horas de la misma fecha, se dio por concluido el Acto de Sustentación.


.....
Dra. Janeth Esther Nacarino Díaz
ASESORA


.....
Dra. Maribel Cruzado García
SECRETARIA


.....
Dr. Héctor Leonardo Gamarra Ortiz
PRESIDENTE DEL JURADO


.....
Econ. M. Cs. Renato Manuel Vigo Valera
VOCAL

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación va dedicado a mis padres por su apoyo, consejos, comprensión y ayuda en los momentos difíciles. Quienes han sabido inculcar en mi persona los valores, principios, así como el carácter y perseverancia para conseguir mis objetivos.

Nino Nelver Domínguez Puitiza

AGRADECIMIENTO

Para la elaboración de la presente tesis quiero agradecer primero a Dios, que me ha permitido tener y disfrutar de mi familia; gracias a mi familia por apoyarme en cada decisión y por estar siempre a mi lado.

Así mismo agradezco a la Dra. Janeth Esther Nacarino Díaz por su orientación y atención a mis consultas sobre metodología y por las sugerencias recibidas.

Gracias también al personal administrativo y Prof. Elías Santiago Acosta Calvo director de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar – Gobierno Regional de La Libertad, por su apoyo y disposición al momento de la recolección de datos y por permitir ser parte de este estudio.

Nino Nelver Domínguez Puitiza

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
ÍNDICE.....	iii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	v
RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	x
1 CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.1.1 Situación Problemática	1
1.1.2 Formulación de Problema	4
1.2 Justificación de la Investigación	4
1.2.1 Justificación científica.....	5
1.2.2 Justificación práctica.....	5
1.2.3 Justificación personal.....	5
1.3 Delimitación de la Investigación.....	6
1.4 Limitaciones.....	7
1.5 Objetivos de la Investigación	7
1.5.1 Objetivo general.....	7
1.5.2 Objetivos específicos	7
2 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	8
2.1.1 A Nivel Internacional.....	8
2.1.2 A Nivel Nacional	10
2.1.3 A Nivel Local.....	11
2.2 Marco Conceptual.....	14
2.2.1 Clima Organizacional	14
2.2.2 Desempeño Laboral	22
2.3 Definición de Términos Básicos	29
3 CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES	32

3.1.1	Hipótesis General.....	32
3.1.2	Hipótesis Especificas	32
3.2	Variables	32
	Variable 1: Clima Organizacional.....	32
	Variable 2: Desempeño Laboral.	32
3.3	Operacionalización de Variables	33
4	CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO	35
4.1	Diseño de Investigación.....	35
4.2	Tipo de Investigación.....	35
4.3	Unidad de Análisis.....	36
4.4	Población y Muestra	36
4.5	Métodos de Investigación	37
4.6	Técnicas y recolección de datos.....	37
4.7	Técnicas de procesamiento de datos	39
4.8	Técnicas de análisis e interpretación de resultados.....	39
4.9	Matriz de Consistencia Metodológica.....	40
5	CAPÍTULO V: RESULTADOS	42
5.1	Presentación de Resultados.....	42
5.1.1	Encuesta Inicial Aplicada a los Trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el Departamento de La Libertad.....	42
5.1.2	Medición del Clima Laboral y Desempeño Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el Departamento de La Libertad.....	98
5.1.3	Problemas Encontrados.....	101
5.1.4	Relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del Personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad	103
5.1.5	Contrastación de Hipótesis.....	107
6	CAPITULO VI.....	108
6.1	Propuesta de Estrategias para Mejorar el Clima Organizacional y en Consecuencia el Desempeño Laboral del Personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad	108
6.1.1	Justificación	108
6.1.2	Objetivo.....	109
6.1.3	Estrategias	109
7	CONCLUSIONES	117
8	RECOMENDACIONES.....	118

9	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	119
10	ANEXOS	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Escala de Likert: Clima Laboral	98
Figura 2.	Escala de Likert: Desempeño laboral	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Sexo	42
Tabla 2.	Edad	43
Tabla 3.	Años de trabajo	44
Tabla 4.	Condición laboral	45
Tabla 5.	Grado de instrucción	46
Tabla 6.	Reconocimiento por los logros	47
Tabla 7.	Trato justo	48
Tabla 8.	Prestaciones sociales adecuadas	49
Tabla 9.	Remuneración atractiva en comparación con la de otras organizaciones	49
Tabla 10.	Trabajo bien remunerado	50
Tabla 11.	Remuneración satisface mis necesidades básicas	51
Tabla 12.	Respeto de las horas de trabajo en la organización	52
Tabla 13.	Realizo labores fuera de mis horas de trabajo	53
Tabla 14.	Responsabilidades de mi puesto de trabajo están claramente definidas	54
Tabla 15.	Trabajo realizado en función a métodos o planes establecidos	55

Tabla 16. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	56
Tabla 17. Orgulloso del desempeño que muestro en mis actividades	57
Tabla 18. Poseo los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo	58
Tabla 19. El ambiente físico donde trabajo me ayuda a desempeñarme mejor	59
Tabla 20. Trabajo en equipo para realizar las actividades diarias	60
Tabla 21. Relación armoniosa en los equipos de trabajo	61
Tabla 22. Conocimiento de la visión, misión y valores en la entidad	62
Tabla 23. Compromiso con el éxito de la entidad	63
Tabla 24. Orgulloso del trabajo que realizo la entidad	64
Tabla 25. Compromiso de realizar un buen trabajo en la entidad	65
Tabla 26. El ambiente laboral evita los conflictos laborales	66
Tabla 27. Los conflictos laborales son resueltos armoniosamente	67
Tabla 28. Colaboración entre el personal con sus jefes	68
Tabla 29. Colaboración entre el personal de las diversas oficinas	69
Tabla 30. Se comparte información entre el personal de las diversas oficinas	70
Tabla 31. Interacción con personas de mayor jerarquía	71
Tabla 32. Capacitaciones anuales	72
Tabla 33. Asisto a las capacitaciones que la entidad brinda	73
Tabla 34. Calificaciones por capacitación son satisfactorias	74
Tabla 35. Las capacitaciones ayudan a mejorar mi desempeño laboral	75
Tabla 36. Los temas tratados en las capacitaciones guardan relación con mi trabajo	76
Tabla 37. Los temas en los que se capacitan son los requeridos por los trabajadores	77
Tabla 38. La administración de los recursos en la entidad	78

Tabla 39. Clara definición de objetivos para cada actividad	79
Tabla 40. Se siguen procedimientos para la asignación de los recursos	80
Tabla 41. Se realiza seguimiento y control de las actividades realizadas	81
Tabla 42. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	82
Tabla 43. Se hacen mejor las cosas cada día	83
Tabla 44. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	84
Tabla 45. Participación en definir los objetivos y las acciones para lograrlo	85
Tabla 46. La entidad dispone de un organigrama	86
Tabla 47. Puestos definidos en la organización	87
Tabla 48. Los trabajadores se apoyan en equipos de trabajo	88
Tabla 49. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado	89
Tabla 50. El proceso de gestión en la organización permite afrontar y resolver los problemas que se presenten	90
Tabla 51. Los servicios que genero son los requeridos por la entidad	91
Tabla 52. Los servicios de la organización son motivo de orgullo	92
Tabla 53. El trabajo está en relación con la titulación académica que poseo	93
Tabla 54. Aplico todos mis conocimientos en las actividades que realizo	94
Tabla 55. Hago propuestas innovadoras que ayudan a alcanzar los objetivos	95
Tabla 56. Posibilidades de ascender de puesto	96
Tabla 57. Logro ascender de puesto cuando mi desempeño aumenta	97
Tabla 58. Correlación de Spearman	106

RESUMEN

En el actual mundo globalizado, las organizaciones saben que tienen un mercado que satisfacer; es por ello que necesitan diferenciarse de otras cuando se trata de los bienes o servicios que ofrecen, pero hacerlo depende del desempeño laboral. Sin embargo, la evidencia empírica indica que, en muchas organizaciones en el Perú, especialmente públicas, el desempeño laboral es ineficiente, producto de un clima organizacional inadecuado. Esta situación se vive en el departamento de La Libertad, en la provincia de Bolívar, donde la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar del departamento de La Libertad presenta serios problemas en los servicios que presta a la educación. En ese sentido, esta investigación determinó la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad. Para lo cual, se elaboró una encuesta que fue aplicada a los 35 trabajadores de la entidad, consiguiendo información para describir su situación actual. Así pues, gracias a la escala de Likert se evidenció que la entidad posee un clima organizacional y un desempeño laboral relativamente eficiente; no obstante, también cuenta con indudable deficiencia en esos dos aspectos, que están por encima del 22%; asimismo la estimación del coeficiente de correlación de Spearman muestra la relación positiva entre el clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad, pues $0 < r < 1$ ($r = 0,733$); y sus niveles de significancia indican una correlación significativa, pues el nivel crítico es menor que el nivel de significación establecido $0,00 < 0,01$, permitiendo aceptar la hipótesis nula de la investigación, ya que el clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad. Gracias ello, se proponen estrategias que buscan un cambio positivo en el clima organizacional para que conecten las

necesidades de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad con las de sus trabajadores.

Palabras Clave: Bolívar clima organizacional y desempeño laboral.

ABSTRACT

In today's globalized world, organizations know that they have a market to satisfy; That is why they need to differentiate themselves from others when it comes to the goods or services they offer, but doing so depends on job performance. However, empirical evidence indicates that, in many organizations in Peru, especially public ones, job performance is inefficient, as a result of an inadequate organizational climate. This situation is experienced in the department of La Libertad, in the province of Bolívar, where the Bolívar Local Educational Management Unit of the department of La Libertad presents serious problems in the services it provides to education. In this sense, this investigation determined the influence of the organizational climate on the work performance of the personnel of the Bolívar - La Libertad Local Educational Management Unit. For which, a survey was prepared that was applied to the 35 workers of the entity, obtaining information to describe their current situation. Thus, thanks to the Likert scale, it was evidenced that the entity has an organizational climate and a relatively efficient job performance; however, it also has an undoubted deficiency in these two aspects, which are above 22%; Likewise, the estimation of the Spearman correlation coefficient shows the positive relationship between the organizational climate and the work performance of the workers of the Bolívar - La Libertad Local Educational Management Unit, since $0 < r < 1$ ($r = 0.733$); and its significance levels indicate a significant correlation, since the critical level is less than the established significance level $0.00 < 0.01$, allowing the null hypothesis of the research to be accepted, since the organizational climate positively influences job performance. of the staff of the Bolívar - La Libertad Local Educational Management Unit. Thanks to this, strategies are proposed that seek a positive change in the organizational climate so that they connect the needs of the Bolívar - La Libertad Local Educational Management Unit with those of its workers.

Keywords: Bolívar organizational climate and work performance.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

1.1.1 Situación Problemática

Actualmente el concepto de organización se ha vuelto cotidiano, pues este alude desde la sociedad, hasta el mundo empresarial, los cuales tienen que ver con el sector público y privado, ya que, como tal, una organización justifica su existencia a medida que satisface necesidades de sus clientes o beneficiarios. No obstante, mucho de ello depende de los trabajadores que laboran en la organización, pues son ellos quienes con sus conocimientos y habilidades pueden hacer posible el alcance de los fines y propósitos que las organizaciones se propongan. En ese sentido, las entidades han tenido que optar por poner en marcha estrategias laborales para afrontar los inconvenientes que puedan surgir en la organización y de esa forma puedan subsistir en el mercado.

Estas estrategias están relacionadas con el ambiente de trabajo que predomina en la entidad, las cuales van desde los vínculos humanos entre los colaboradores, hasta las remuneraciones que estos perciben por sus labores, lo que contribuye a que el desempeño laboral sea el más adecuado posible para que la organización logre ser productiva. Este contexto se desarrolla en todos los países; sin embargo, un caso particular es el de las organizaciones públicas, las cuales siempre han tenido serios problemas para desempeñarse adecuadamente y puedan ofrecer mejores servicios a los ciudadanos, eso es lo que prima en el Perú, especialmente en organizaciones públicas del interior del país, desde gobiernos regionales, municipales, distritales, así como entidades intermediarias encargadas de la gestión de salud o educación, siendo este el caso de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad, donde el clima organizacional es cada vez más débil, lo que es preocupante, pues esto afecta sobremanera el desempeño de los

trabajadores, lo que está ocasionando que los estudiantes de inicial, primaria y secundaria reciban servicios con retrasos o en condiciones inadecuadas, originando bajo desempeño en sus estudios.

Esto es de esperarse, puesto que en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad, existe una desconexión en los procesos administrativos de las tres áreas de la UGEL Bolívar, como son el Área de Gestión Pedagógica, Área de Administración, y Área de Gestión Institucional. Asimismo, el mayor presupuesto es gestionado por el Área de Gestión Pedagógica (AGP), el problema aquí es que las personas que laboran en la misma no cuentan con las capacidades técnicas, ni profesionales para hacerlo de forma apropiada, pues no conocen del tema debido, a su profesión pues son docentes.

Además, se presentan problemas relacionados con la burocracia, pues el exceso de papeleo para un trámite hace lento la atención de procesos como capacitaciones, pagos, contrataciones, y otros procesos de vital importancia. Asimismo, existe un clima laboral de confrontaciones entre las áreas en la mayoría de procesos administrativos, por querer demostrar su poder sobre la institución. El trabajo se torna demasiado tedioso, pues existe sobrecarga laboral de los trabajadores quienes deben cumplir con muchos compromisos por desempeño que son medidos por el Ministerio de Educación, algo que no va de la mano con la remuneración que perciben, esto causa que, en la mayoría de veces, realicen horas extras o en el peor de los casos, se vulnere el debido proceso para ciertas acciones.

También existen problemas respecto a los profesionales que laboran en la organización, pues muchos no cumplen con los requisitos para el cumplimiento de las actividades que se les otorga, debido a que fueron designados políticamente en años anteriores sin ningún sustento técnico, contradictorio a ello las jefaturas actualmente son ocupadas por personas que accedieron por concurso a los puestos quienes tienen el deseo de solucionar los inconvenientes existentes, sin

embargo, las gestiones anteriores han dejado problemas graves que en muchos casos de acuerdo a ley son muy difíciles de subsanar, sin que no exista la búsqueda de responsabilidades en detrimento de algunos funcionarios, razón por la cual los actuales directivos no se atreven a realizar cambios sustanciales que perjudique los trabajadores, ya sea por temor o en su afán de evitar conflictos dentro de la Entidad. Sin descartar situaciones donde prima la corrupción.

Esta larga lista de situaciones, a priori, son el meollo del problema que se vive en la educación de la provincia de Bolívar, que no solo está afectando a la entidad, sino a los niños y jóvenes en edad escolar. No obstante, hasta el momento, se ha hecho poco o nada para contrarrestar tal situación, pues el trabajo que se lleva haciendo es el mismo, las capacitaciones son escasas y casi no se cumple con lo que los trabajadores requieren, siendo este un problema que recae necesariamente en los jefes de área, pues son ellos lo que deben encargarse de dar la atención y brindar las condiciones para que los funcionarios trabajen en un clima laboral que los ayude a desempeñarse correctamente. Pues no solo se trata de recursos económicos para que las organizaciones se desempeñen eficientemente, sino también del capital humano con el que cuentan, ya que ellos son el motor de la organización y si este funciona mal, es muy seguro que la organización también.

Bajo esta perspectiva, es posible observar que, el clima organizacional es uno de los aspectos más importantes para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional, puesto que, la teoría indica que entre clima organizacional y el desempeño laboral existe una estrecha relación, situación que se ve reflejada en los resultados organizacionales (Uría, 2011). Por ello, esta investigación pretende determinar la influencia que ejerce el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar del departamento de La Libertad, pues al describir su situación y conocer la relación que guardan estas

variables, se logrará plantear algunas estrategias que ayuden a mejorar el desempeño de los funcionarios de dicha entidad, y consecuentemente conseguir elevar la productividad de los servicios que otorga la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar del departamento de La Libertad a la población en edad educativa.

1.1.2 Formulación de Problema

1.1.2.1 Pregunta Principal

¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad?

1.1.2.2 Sistematización del Problema

¿Cuál es la situación actual del clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad?

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad?

¿Qué se necesita para mejorar el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad?

1.2 Justificación de la Investigación

Esta investigación cobra relevancia por la carencia de investigaciones que evidencien el impacto del ambiente organizacional en la actuación laboral del personal de las entidades estatales, especialmente las que se encargan de gestionar recursos dirigidos a la educación de niños y jóvenes en edad escolar. De este modo, amplía aportes previos acerca del ambiente organizacional en instituciones públicas y privadas, donde se describen aspectos generales del rendimiento del personal; no obstante, lo que vuelve valioso este documento es que desarrolla un análisis concreto

sobre cómo dicho ambiente incide en la labor de los trabajadores de una entidad estatal, específicamente en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar – La Libertad.

1.2.1 Justificación científica

Esta investigación pretende aportar con la realidad de las organizaciones públicas del Perú, especialmente de sus departamentos, a través de la influencia del clima organizacional, apoyándose en teoría sobre el desempeño laboral y el clima organizacional trabajada por Chiavenato (1999); pues es común encontrar investigaciones realizadas en el ámbito privado respecto al tema; sin embargo, son pocos los elaborados para casos de entidades públicas, por lo que esta investigación llena ese vacío de conocimiento.

1.2.2 Justificación práctica

La presente investigación surge al evidenciar el limitado rendimiento laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar, en La Libertad, consecuencia de un ambiente organizacional deficiente y de la escasez de trabajos que analicen esta problemática en dicha entidad; por ello, este estudio se orienta a constituirse en un soporte teórico que contribuya a fortalecer el clima organizacional, especialmente en instituciones públicas, posibilitando así un mejor desempeño del personal y, en consecuencia, una educación de mayor calidad para los estudiantes de la provincia de Bolívar y del país; asimismo, este trabajo se proyecta como un punto de partida para futuras investigaciones sobre ambiente organizacional en otras entidades públicas de la región y del Perú.

1.2.3 Justificación personal

el bienestar de la población, depende en gran medida de los servicios que el estado les provea, uno de ellos son los servicios educativos brindados por la Unidad de Gestión Educativa

Local Bolívar en el departamento de La Libertad, los cuales ofrece a la población en edad escolar, los mismos que se están formando para hacer del Perú un país mejor, y como colaborador de dicha organización pública, siento el deber de poder elaborar, empleando mis saberes, un estudio orientado a fortalecer el ambiente organizacional de Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad con la ayuda de estrategias que hagan posible el mejor desempeño de los trabajadores. Por ello, la puesta en práctica de este estudio reviste gran relevancia, pues no solo favorece el óptimo rendimiento del personal de esta entidad estatal, sino que además aporta con mejorar los conocimientos y la calidad humana de los estudiantes en edad escolar de la provincia de Bolívar en el departamento de La Libertad y del país.

1.3 Delimitación de la Investigación,

El tema a investigar está relacionado con el Clima Organizacional y su influencia en el desempeño laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar del departamento de La Libertad.

El ámbito espacial, será la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar del departamento de La Libertad, es pertinente señalar que se analiza a la totalidad del personal de las distintas áreas funcionales de dicha organización, durante el año 2019.

El campo de estudio será esencialmente las relaciones interpersonales de los trabajadores, así como la eficacia del quehacer institucional, considerando como eje de análisis el ambiente organizacional en las organizaciones públicas.

Se elige a esta organización pública, ya que se encarga de proveer los recursos necesarios para brindar servicios educativos en la provincia de Bolívar, por lo cual esta organización tiene mucha importancia en el desarrollo académico y humano de los niños y jóvenes en edad escolar

del departamento de La Libertad, pues con su gestión permiten que los recursos financieros fluyan eficientemente desde, hacia las instituciones educativas públicas de la provincia de Bolívar.

1.4 Limitaciones

Escases de literatura relacionada con el clima laboral y el desempeño laboral en entidad públicas del país y la región La Libertad.

Disponibilidad de tiempo para elaborar esta investigación, ya que, por motivos laborales, la mayor parte del tiempo se labora en zona rural sin acceso a los medios de comunicación y herramientas de información moderna, motivo por el cual es un poco complicado realizar la investigación con en el menor tiempo posible.

A pesar de estas limitaciones de ninguna manera impedirán la realización de la presente investigación.

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivo general

Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad.

1.5.2 Objetivos específicos

Describir la situación actual del clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad.

Establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad.

Proponer estrategias que mejore el clima organizacional y en consecuencia el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 A Nivel Internacional

Uría (2011) en su tesis de grado: El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato, presenta un examen integral de los elementos vinculados al ambiente organizacional y al rendimiento del personal, con el propósito de plantear opciones de optimización que orienten a los directivos de la entidad, con el fin de promover un entorno de trabajo grato y estimulante para sus colaboradores y así elevar su rendimiento laboral. Los resultados revelan que existe una total falta de compromiso organizacional y disconformidad por parte de los trabajadores, por tanto, manifiestan que el rendimiento del personal se ha visto mermado, en gran medida, por la práctica de un liderazgo autoritario que limita la generación de propuestas nuevas, y que restringe de alguna manera la posibilidad de aportar un valor adicional a las labores cotidianas. Concluyendo en que es necesario instaurar un plan de fortalecimiento del ambiente organizacional que incluya acciones orientadas a optimizar cada uno de sus componentes, como el liderazgo, la motivación, la reciprocidad y la comunicación, que posibilitan a la entidad alcanzar mejores niveles de rendimiento en su personal, dado que un entorno laboral positivo impulsa un trabajo más eficiente.

Quintero, Africano y Faría (2008) en su tesis de maestría: Clima organizacional y desempeño laboral del personal de las empresas vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago, estudian el clima y desempeño laboral; por lo que en base a sus resultados y según la opinión de los trabajadores de la empresa, los autores manifiestan que, en términos generales, la empresa presenta debilidades y fortalezas. En primer lugar, se encuentra la parte del pago ya que no cubre las necesidades de sus empleados, lo que evidencia que el factor remunerativo continúa siendo

determinante para elevar y dinamizar la motivación del personal de la entidad. Asimismo, encuentra que las promociones, ascensos y beneficios no se consideran justas; sin embargo, el ambiente de trabajo que se encuentra en la organización es bueno y la mayoría percibe poca presión en el desarrollo de sus labores. Además, resaltan que los tipos de motivación que se dan en la empresa son: la motivación intrínseca que corresponde a la satisfacción que siente el sujeto, producida por la misma conducta o tarea al ser realizada, en este caso el hecho de realizar sus funciones colaborando con sus compañeros, la cual se da de manera apropiada, y la motivación extrínseca que es lo que mueve a la persona, es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño, que no se proporciona de manera eficiente en la institución. Concluyendo en que el clima organizacional de la empresa Vigilantes Asociados, determina el comportamiento de los trabajadores en la organización; comportamiento éste, que ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz.

Correa (2013), en su tesis de maestría: Relación existente entre el clima laboral y la propuesta de gestión educativa de la facultad de estudios a distancia de la UMNG y su influencia en la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo desde la perspectiva de los diferentes actores que la integran. Caracterizó los significados del clima laboral y su relación con la propuesta de gestión educativa de la facultad de estudios a distancia de la Universidad Militar Nueva Granada y su influencia en la motivación, liderazgo y el trabajo en equipo desde la perspectiva de los diferentes actores que la integran; generando recomendaciones para mejorar o mantener positivamente el ambiente organizacional. La metodología de investigación en este estudio fue de tipo cualitativo, a través de la elaboración y aplicación de una encuesta, además de una entrevista a 35 funcionarios de la facultad de estudios a distancia. Llegó a la conclusión que los empleados tienen un gran sentido de pertenencia, en donde están dispuestos a trabajar por el mejoramiento de

todos los procesos y aumentar la calidad de la organización, considerando necesario implementar programas para el ejercicio de un buen liderazgo, empoderamiento y gestión, aprovechando la actitud receptiva de los funcionarios y apertura para incorporar nuevas formas de ver el clima laboral y las estrategias para mejorarlo o fortalecerlo.

2.1.2 A Nivel Nacional

De la Cruz y Huamán (2016), en su tesis de grado: clima organizacional y desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica – 2015, se propone determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal. A partir de un nivel de investigación Correlacional y usando el método deductivo, Correlacional, con diseño de investigación Experimental: Transeccional - Descriptivo - Correlacional, para lo cual, se elabora y administra un cuestionario a 32 colaboradores vinculados bajo la modalidad contractual CAS. Los hallazgos muestran que el ambiente organizacional se vincula de manera favorable con el rendimiento laboral del personal del programa nacional Cuna Más, pues la intensidad de la relación hallada es de $r=71\%$. Asimismo, se observa que en el 53,1% de los casos el ambiente organizacional es elevado y que en el 56,3% el rendimiento laboral también lo es; a partir de ello, se plantea fortalecer el clima organizacional mediante actividades de sensibilización como talleres, capacitaciones y jornadas de consolidación de normas de convivencia.

Bardales (2016), en su tesis de maestría: Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Mariscal Cáceres – Juanjui. Año 2015, se propone determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores. En ese sentido, su investigación tiene un diseño no experimental y un tipo de investigación descriptivo-correlacional. Asimismo, se elaboró y aplicó un cuestionario a una

muestra de 73 participantes. En base a ello, los resultados evidencian que la correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral); la variable de desempeño laboral, es decir, se relaciona de manera positiva con la variable clima organizacional, puesto que el coeficiente de correlación de Pearson = 0.511, indica relación directa.

López (2017), en su tesis de maestría: “Relación entre el clima institucional y desempeño docente de los instructores militares de la Escuela Militar de Chorrillos”, se propuso diagnosticar el clima institucional y conocer el desempeño de los docentes que laboran en dicha institución. Para hacer ello posible, su investigación fue de tipo cuantitativa, pues el investigador pudo confirmar, realizar inferencias y realizar hipótesis que serán comprobadas. Asimismo, la población objeto de estudio estuvo conformada por 65 oficiales del grado capitán y teniente, de los cuales se tomó una muestra de 31 oficiales para la aplicación de dos cuestionarios, el primero referido al clima institucional y el segundo al desempeño docente. Utilizó el parámetro estadístico de coeficiente de correlación de Spearman con el cual señaló que se identifica una relación de nivel medio entre el clima institucional y el rendimiento laboral de los instructores militares, considerado en su capacidad pedagógica, gestión emocional, responsabilidad y vínculos interpersonales.

2.1.3 A Nivel Local

Sánchez (2012), en su tesis de maestría: La relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la institución educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres” en Baños del Inca. Se propuso investigar la relación que existe entre las variables clima organizacional y desempeño laboral. En ese sentido, la investigación fue descriptiva, correlacional no experimental, con una población de 27 docentes, para la recolección de datos se aplicó una encuesta con un contenido total de 30 ítems. Misma que, indicó que un buen clima

permitirá a la organización disponer de docentes plenamente comprometidos y aptos para transmitir los valores, con normas de convivencia propias de la organización. Lo que permitirá fortalecer el desempeño laboral del personal docente y desarrollar climas de trabajo, que permitan lograr objetivos comunes en beneficios del mismo y de la institución educativa. En los resultados obtuvo un valor $p= 0,001 < 0,05$, demostrando que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes. Concluyó que el clima organizacional de los docentes es bueno (74.1%), así como el desempeño laboral (63%).

Barrantes (2013) En su tesis de maestría: El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los servicios administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca, se propone determinar tal influencia; por lo que su investigación es de tipo aplicada, descriptiva no experimental; analizó la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca dando a conocer que, al optimizar el clima organizacional se puede lograr un desempeño laboral eficaz y eficiente. Para su estudio consideró a 100 trabajadores administrativos con una antigüedad mínima de tres años de labor en la universidad, seleccionados mediante un muestreo aleatorio simple. Los resultados mostraron que un 53.35% de la población percibe un buen clima organizacional, justificado con un buen desempeño laboral, seguido de un 19% de trabajadores que perciben un mal clima organizacional y deficiente desempeño laboral. Concluyó que existe una relación estadísticamente positiva de dependencia entre el desempeño laboral y el clima organizacional, sugiriendo disminuir los factores de insatisfacción mediante la aplicación de políticas de modernización pública, con un plan de evaluación y mejoramiento del clima organizacional y desempeño laboral, para iniciar acciones correctoras en busca de eficiencia y eficacia institucional.

Lingán (2014), en su tesis de maestría: Clima institucional y desempeño docente en las instituciones de la red educativa “Amauta Competitivos” de la provincia de San Miguel-2014. Determinó la relación existente entre el clima institucional y el desempeño docente en las instituciones de la red educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel de Cajamarca. Su estudio fue de tipo transeccional, descriptivo, correlacional y no experimental, con una muestra constituida por 08 directores y 28 docentes de inicial, primaria y secundaria, a los cuales se les aplicó un cuestionario. Los resultados demostraron que el director asume el liderazgo pedagógico en niveles de regular a positivo, teniendo limitaciones de carácter formativo, así como para la conducción técnica y científica de la institución educativa. Encontró también que el director promueve regularmente la comunicación asertiva, pero aún existen deficiencias, debido a la desconfianza y celo profesional entre dirigente y dirigido. Respecto a los docentes, indicó que se hallan medianamente motivados por el director, debido al no reconocimiento de sus logros, falta de incentivos e insatisfacción de sus necesidades, afectando su desempeño laboral y estado emocional. Concluyó en que existe relación estadísticamente significativa entre el clima institucional y el desempeño docente.

Barros (2015), en su tesis de maestría: La influencia del clima organizacional en la gestión institucional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba, 2015. Se propuso estudiar la influencia que ejerce el clima organizacional en la gestión institucional. En ese sentido, el estudio que realizó fue de tipo descriptivo, no experimental y de corte transversal cuya muestra estuvo conformada por 27 docentes a los cuales se les aplicó un cuestionario. Dicho estudio realizó el análisis en tres niveles de trabajo según jerarquía (directivo, directivo medio y operativo). Los resultados evidenciaron que respecto al diseño organizacional (estructura, toma de decisiones y comunicación

organizacional), indica que influye de manera positiva en el primer nivel de gestión institucional y con tendencia negativa en el segundo y tercer nivel jerárquico. Finalmente, en cuanto al liderazgo de los recursos humanos (interés, capacidad de aprender, competencias, compromiso y entusiasmo), indica que influye de manera dispersa o media en los tres niveles. Concluye en que el clima organizacional influye de manera directa sobre la gestión institucional en los tres niveles analizados. Referente al potencial humano (innovación, recompensa, confort y motivación).

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Clima Organizacional

Según Alvarado (2003), el ambiente organizacional abarca el conjunto de percepciones que reflejan el nivel de satisfacción de las personas respecto al entorno laboral en el que realizan sus actividades diarias. Corroborando lo mencionado se reafirma, que es una apreciación sobre el individuo y su entorno de trabajo que expresa cuán propicio o adverso resulta dicho ambiente para quienes conforman la organización.

El término clima es un concepto metafórico derivado de la meteorología que, al referirse a las organizaciones, traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales (Schneider, 1983). Sin embargo, para Sudarsky (citado por Panta, 2015), el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc. Se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

De acuerdo con Goncálves (2000), señala que para entender con mayor claridad el concepto de ambiente organizacional es imprescindible destacar los siguientes elementos:

- Del clima alude a los rasgos propios del entorno laboral
- Tales rasgos son captados de manera directa o indirecta por quienes trabajan en dicho entorno
- El clima influye en las conductas laborales
- Constituye una variable intermedia que conecta los factores del sistema organizacional con el comportamiento individual

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra, y de una sección a otra dentro de una misma empresa (Huamani, 2015).

Bajo este contexto, el ambiente organizacional se concibe como un fenómeno múltiple que expresa la forma en que los empleados perciben sus vivencias dentro de la institución. Es así como pueden existir múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida de la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo (Hinojosa, 2010).

Por tanto, el ambiente organizacional constituye un aspecto crucial para cualquier entidad, que procura optimizarlo con el fin de elevar la productividad sin descuidar al talento humano. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato con los demás miembros de la organización y con los clientes, son elementos que conforman lo que se define como clima organizacional (Huamani, 2015).

Para Chiavenato (2007), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está directamente relacionado con el nivel de motivación de los colaboradores y refleja las cualidades motivacionales del entorno de trabajo; en consecuencia, resulta positivo cuando permite satisfacer las necesidades personales y fortalecer el ánimo de los miembros, y negativo cuando dichas necesidades no son atendidas. Este autor, plantea que los seres humanos están obligados a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, esto lo define como adaptación, lo cual no solo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social (Huamani, 2015).

Para Huamani (2015), el clima no se ve, ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado en una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados; el clima en las organizaciones, está integrado por elementos como:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueden sentir los empleados en la organización.
- Los grupos que conforman la organización, junto con su estructura, procesos de cohesión, normas y roles
- La motivación, las necesidades, el esfuerzo y los mecanismos de refuerzo
- El liderazgo, el poder, las políticas, la influencia y el estilo de dirección
- La estructura en sus dimensiones amplias y específicas
- Los procesos organizacionales, como la evaluación, el sistema remunerativo, la comunicación y la toma de decisiones

Cuando las personas disponen de un entorno grato y cómodo, tienden a explorar nuevas maneras de realizar sus tareas, pues no se limitan a lo rutinario, sino que procuran transformar su labor en una actividad estimulante desde la cual puedan aportar diversas ideas a la organización. Si el individuo se siente motivado para realizar sus tareas, ya sea por estar a gusto en su grupo de trabajo, o estar bien remunerado (lo cual no es factor vital para estar realizado laboralmente), puede tener resultados sorprendentes en el desarrollo de nuevas ideas, en la solución creativa de problemas que se presentan dentro de la organización y en la realización personal (Hinojosa, 2010).

Es evidente que quienes se sienten cómodos en su labor, disfrutan lo que hacen y mantienen relaciones positivas tanto con sus superiores como con sus pares, alcanzan un desempeño superior y constituyen el recurso más valioso para la organización. Esto ha llevado como consecuencia que las organizaciones han empezado a concebir una nueva forma de pensar y actuar frente a los individuos que componen las organizaciones, reflexionando una nueva concepción del hombre considerándolo más que una herramienta humana que aporta trabajo y producción a una persona que necesariamente debe ser considerado como un ente bio-psico-social, considerando que en ellos se encuentra cifrado el éxito de la organización y por ende la productividad y rentabilidad de la empresa (Hinojosa, 2010).

2.2.1.1 Características del Clima Organizacional

Goncalvez (1997), resalta las siguientes características del clima organizacional:

El clima alude a los rasgos propios del entorno laboral, los cuales pueden ser de origen interno o externo.

Estos rasgos son captados, de forma directa o indirecta, por quienes realizan sus labores en dicho entorno

El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

Por su parte, Hinojosa (2010), manifiesta que las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este incide en las motivaciones de los integrantes de la entidad y, en consecuencia, en su conducta, la cual genera diversas repercusiones para la organización, como la productividad, la satisfacción, la rotación o la capacidad de adaptación

Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral (Huamani, 2015). Entre las características más resaltantes están:

Posee cierta estabilidad en el tiempo, aunque pueda modificarse por circunstancias puntuales; esto implica que el clima de una organización suele mantenerse relativamente constante con variaciones graduales, aunque puede verse alterado de manera significativa cuando se adoptan decisiones que impactan de forma relevante en su desarrollo institucional.

Ejerce una marcada influencia en las conductas de los integrantes de la empresa; un ambiente desfavorable, además, vuelve sumamente compleja la gestión de la organización y la articulación de las tareas.

Incide en el nivel de compromiso e identificación que los integrantes desarrollan hacia la entidad; así, una organización con un clima favorable tiende a lograr una adhesión considerable de sus miembros, mientras que aquella con un ambiente deficiente difícilmente alcanzará un grado elevado de identificación

Se ve influido por las conductas y actitudes de los miembros de la organización y, simultáneamente, repercute en ellas; en otras palabras, una persona puede percibir un clima

institucional favorable y, mediante su propio actuar, contribuir a que dicho ambiente continúe siendo positivo.

Se ve condicionado por diversas variables estructurales y, a su vez, dichas variables pueden resultar influenciadas por el propio clima.

El ausentismo y la alta rotación pueden señalar la presencia de un clima laboral desfavorable, del mismo modo que la insatisfacción del personal; abordar estos problemas resulta complejo, pues exige intervenir en el conjunto de factores que conforman el ambiente organizacional.

2.2.1.2 Dimensiones del Clima Organizacional

Litwin y Stringer (1968) plantean nueve dimensiones que permiten comprender el clima presente en una empresa, y cada una de ellas se vincula con determinadas características de la organización, tales como:

Estructura. Expresa cómo perciben los integrantes de la organización la cantidad de normas, procedimientos, trámites y restricciones que encuentran al realizar sus labores

Responsabilidad. Refleja cómo sienten los miembros de la organización su grado de autonomía al tomar decisiones vinculadas con sus funciones

Recompensa. Hace referencia a cómo perciben los miembros la pertinencia de las recompensas que reciben por un trabajo realizado de manera satisfactoria

Desafío. Alude a la sensación que experimentan los miembros respecto a los retos que plantea su labor

Relaciones. Representa la percepción de los miembros sobre la presencia de un entorno laboral agradable y de relaciones sociales positivas tanto entre colegas como entre superiores y subordinados

Cooperación. Expresa cómo perciben los integrantes el espíritu de apoyo proveniente de los directivos y de otros compañeros

Estándares. Refleja la percepción de los miembros respecto al énfasis que la organización coloca en las normas de desempeño

Conflictos. Alude al grado en que los integrantes consideran que tanto colegas como superiores aceptan opiniones diferentes y afrontan los problemas oportunamente

Identidad. Representa el sentimiento de pertenencia a la organización y la percepción de ser un miembro valioso dentro del equipo de trabajo

Estas dimensiones resultan fundamentales para la entidad, pues generan las percepciones y sensaciones que experimentan sus integrantes y, a partir de ellas, orientan su manera de actuar tanto con sus compañeros como con la propia organización

2.2.1.3 Tipos de Clima Organizacional

Los tipos de clima organizacional están determinados por los dos tipos de variables citadas por Likert (1975):

2.2.1.3.1 Clima de Tipo Autoritario.

Sistema I. Autoritario explotador, caracterizado por la ausencia de confianza de la dirección en sus empleados, un ambiente marcado por el temor, una interacción mínima entre superiores y subordinados y decisiones concentradas exclusivamente en los jefes

Sistema II. Autoritario paternalista, definido por una confianza limitada entre la dirección y los subordinados, donde se emplean recompensas y sanciones como medios de motivación y los supervisores aplican mecanismos de control; en este entorno la dirección apela a las necesidades sociales del personal, aunque proyecta la apariencia de un ambiente estable y organizado

2.2.1.3.2 Clima de Tipo Participativo.

Sistema III. Consultivo, caracterizado por la confianza de los superiores en sus subordinados, a quienes se les permite asumir ciertas decisiones; se procura atender necesidades de estima, existe interacción y delegación, y el ambiente se distingue por su dinamismo y una gestión orientada al logro de objetivos

Sistema IV. Participación en grupo, donde la dirección deposita total confianza en los empleados, las decisiones se toman integrando todos los niveles y la comunicación circula vertical y horizontalmente; la motivación se centra en la participación, se opera bajo objetivos de rendimiento y las relaciones entre supervisores y supervisados se sustentan en la camaradería y en responsabilidades compartidas; este sistema funciona mediante el trabajo en equipo como vía principal para alcanzar las metas mediante una participación estratégica

Los sistemas I y II, corresponden a un clima cerrado, caracterizado por una estructura rígida que genera un ambiente desfavorable; en cambio, los sistemas III y IV se asocian a un clima abierto, con una estructura flexible que propicia un entorno favorable dentro de la organización

2.2.1.4 Factores que Influyen en el Clima Organizacional

Según Chiavenato (2007), los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, e inconformidad.

2.2.2 Desempeño Laboral

Faria (1995), considera al desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. Según Palaci (2005), el rendimiento laboral se entiende como el aporte esperado por la organización a partir de los distintos comportamientos que una persona ejecuta durante un determinado lapso.

Por su parte, Chiavenato (2007) define el desempeño laboral como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel. El rendimiento y desempeño de los empleados de una organización tienen que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre el trabajo realizado que permita contribuir con las metas empresariales. Asimismo, la empresa por su parte, debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño laboral y saber cuándo aplicar los correctivos adecuados.

Para evitar pecar de simplistas, los diagnósticos mal informados de problemas en el desempeño laboral, los directores necesitan un modelo o marco para guiar su proceso de indagación. En tal sentido, varios académicos organizacionales (Gerhart, 2003; Steers, Porter y Bigley, 1996; Vroom, 1964 citados por Huamani, 2015) han resumido las determinantes del desempeño laboral como sigue:

Desempeño = habilidad × motivación (esfuerzo).

Donde:

Habilidad = aptitud × entrenamiento × recursos

Mientras que:

Motivación = deseo × compromiso

De acuerdo con estas fórmulas, el desempeño es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación, la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por el entrenamiento y recursos, y la motivación es el producto del deseo y el compromiso (Huamani, 2015).

Para el caso particular de nuestro estudio la habilidad es la capacidad del hombre para realizar cualquier operación (actividad) sobre la base de la experiencia anteriormente recibida (Savin , 1982), y la Motivación laboral, es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual (Robbins, 2004).

La función multiplicadora en estas fórmulas sugiere que todos los elementos son esenciales. Por ejemplo, los trabajadores que tienen 100% de la motivación y 75% de la habilidad requerida para desempeñar una actividad pueden rendir en una proporción superior que la promedio. Sin embargo, si estos individuos tienen sólo 10% de la habilidad requerida, ninguna cantidad de motivación les permitirá desempeñarse de manera satisfactoria (Huamani, 2015). En ese sentido, Robbins (2004), vincula el desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo, de esta manera menciona que uno de los principios fundamentales para la mejora del desempeño es la fijación de metas. Finalmente, Chiavenato (2004), plantea: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”.

2.2.2.1 Factores que Influyen en el Desempeño Laboral

2.2.2.1.1 *Satisfacción Laboral. Para Davis y Newstrom (1991) la satisfacción en el trabajo es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. Esta se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. De la misma manera, Robbins y Coulter (2010) afirman que la satisfacción laboral se refiere a la actitud general de una persona hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción laboral tiene una actitud positiva hacia su empleo. Una persona insatisfecha tiene una actitud negativa.*

2.2.2.1.2 *Autoestima. La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades (Quintero, Africano y Faría, 2008). Por su parte, Robbins y Coulter (2014) para estos autores la autoestima es el grado de aceptación o no aceptación de sí mismas. Los estudios sobre la autoestima ofrecen algunas consideraciones interesantes acerca del comportamiento. Por ejemplo, la autoestima está directamente ligada a las expectativas de éxito. Quienes tienen una autoestima alta creen que poseen la habilidad que necesitan para triunfar en el trabajo. Los individuos con autoestima alta tienden a tomar más riesgos en la elección del empleo y son más proclives a elegir trabajos poco convencionales que las personas de baja autoestima.*

2.2.2.1.3 Trabajo en Equipo. *Se refiere a que un grupo es capaz de actuar como equipo, y de tomar acciones como entidad coherente y no tan sólo como un conjunto de individuos afiliados con flexibilidad. En lo interno, ello significa que el grupo influye en las actitudes y las conductas de sus miembros en asuntos de importancia para el grupo, y en lo externo quiere decir que otros de dentro o fuera de la organización se verán afectados por sus acciones (Robbins y Coulter, 2014)*

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan sobre el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo (Quintero, Africano y Faría, 2008).

2.2.2.1.4 Capacitación del Trabajador. *De acuerdo a Drovett (1992), la capacitación del trabajador es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible. Según Nash (1989) los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos, el objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos.*

2.2.2.1.5 *Los programas de capacitación intentan identificar y reducir los sesgos escondidos y desarrollar las habilidades necesarias para administrar eficazmente una fuerza de trabajo diversa. Comúnmente, la capacitación de la diversidad tiene dos componentes: la creación de la conciencia y el desarrollo de la habilidad (Robbins y Coulter, 2014).*

2.2.2.1.6 *Comunicación. Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información (Huamani, 2015). El proceso comunicacional dentro de una organización empresarial es uno de los puntos más importantes para lograr implantar estrategias que van ligadas normalmente a los procesos productivos y aportan en gran medida al funcionamiento de una organización (Huamani, 2015).*

2.2.2.2 *Otros Factores que Influyen en el Desempeño Laboral.*

2.2.2.2.1 *Involucramiento Laboral. Participación de la mano de obra para mejorar el ambiente de trabajo, calidad del producto, productividad del equipo y competitividad de la compañía (Owusu, 1999).*

2.2.2.2.2 *Eficacia. Es el estado en que un individuo, grupo u organización ha alcanzado los objetivos establecidos (Marchesnay, 1993).*

2.2.2.3 *Gestión en las Organizaciones*

2.2.2.3.1 Organizaciones. Parsons (1960) manifiesta que las organizaciones "son unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos". Asimismo, Chiavenato (2001) indica que las organizaciones se proponen y construyen con planeación y se elaboran para conseguir determinados objetivos; así mismo, se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se replantean a medida que los objetivos se alcanzan o se descubren medios mejores para alcanzarlos a menor costo y esfuerzo. La organización no es una unidad inmodificable, sino un organismo social vivo sujeto a cambios.

2.2.2.3.2 Proceso de Gestión.

A. Organización. Para Andrade (2005), la organización es la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto.

Según Guerra (s.f.), la organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido.

B. Dirección. Según Flórez (2011), dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales; la relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

La dirección debe de saber cómo es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos, y entender la forma en cómo operan en los diferentes tipos de estructura. En consecuencia, la dirección es una fuerza que, mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización (Flórez, 2011).

C. Control. La palabra “Control” tiene varios significados y, más específicamente, varios sentidos, que son significativos para el análisis, por ejemplo, significa:

- Verificar.
- Regular.
- Comparar con una norma.
- Ejercer autoridad sobre (dirigir y ordenar).
- Limitar o restringir.

Según Robbins y Coulter (2010), el control es un proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral. En ese sentido, el control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Además, el control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas (Derkra College, 2010).

D. Planeación. Para Koontz y Weihrich (2008), la planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo). Asimismo, indica que cuando utilizamos el término planeación, queremos decir planeación formal. En la planeación formal se definen los objetivos específicos durante un

periodo específico. Estos objetivos se plantean por escrito y se comparten con los miembros de la organización para reducir la ambigüedad y crear una idea común de lo que tiene que hacerse. Por último, los planes específicos existen para lograr dichos objetivos. La planeación puede darse en dos tipos: planes estratégicos, que son planes que se aplican a toda la organización y establecen sus objetivos generales o planes operacionales que son los planes que abarcan un área operativa particular de la organización. Estos dos tipos de planes difieren en que los planes estratégicos son amplios, mientras que los operacionales son limitados.

2.3 Definición de Términos Básicos

Área de Gestión Institucional

Es responsable de planificar, organizar, dirigir y evaluar los temas relacionados con la elaboración de proyectos, planes estrategias y presupuesto de la Unidad de Gestión Educativa Local, así como aspectos de gestión, fortalecimiento institucional, estadístico y racionalización (Alama, 2020).

Área de Gestión Pedagógica

Es el responsable de planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar las acciones pedagógicas y las relacionadas con el desarrollo de la cultura, la ciencia, tecnología, el deporte y la recreación en el ámbito local (Espinoza, 2019).

Competencia

Situación en la que varias empresas concurren en un mismo mercado realizando diferentes estrategias productivas y comerciales al objeto de obtener beneficios económicos (Palma, 2010).

Eficiencia

La eficiencia es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados, transformándose en productos o servicios (Fuentes, 2012).

Funcionario Público

Persona reconocida por norma expresa que desarrolla funciones de preeminencia política. Representa al Estado o a un sector de la población, desarrolla políticas del Estado y/o dirige organismos o entidades públicas (Soria, 2007).

Motivación

La motivación es la fuerza que vigoriza, dirige y mantiene los esfuerzos de una persona (Bateman y Snell, 2009).

Organización Pública

Conjunto de personas y/o grupos que, de acuerdo con procedimientos y reglas comunes, tienen características especiales, ya que se crean o diseñan con un propósito fundamental único: satisfacer intereses generales la sociedad: resolución de un problema social, satisfacer una necesidad de la sociedad o implementar programas concretos (Modelo Integrado de Gestión, 2017)

Productividad

La productividad es una medida relativa que mide la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en una unidad de tiempo (Sabino, 1991).

Salario

Es la retribución del factor productivo trabajo, incluyendo todos los ingresos provenientes del empleo o del autoempleo, los honorarios profesionales, las cantidades entregadas por las empresas a los fondos de jubilación, etc. (Sabino, 1991).

Trabajador

Es la persona física que profesionalmente y en nombre propio, ejerce la actividad de organizar los elementos precisos para la producción de bienes o servicios para el mercado, esto es, una actividad económica o profesional a título lucrativo (Galindo, 2009).

Unidad de Gestión Educativa Local

Es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia, que depende administrativa, normativa y técnicamente de la Dirección Regional de Educación o Gerencia Regional de Salud, según sea el caso. En particular, la UGEL Bolívar tiene como ámbito geográfico la Provincia de Bolívar, excepto los Distritos de Bambamarca y Condormarca (Ley 28044, 2003).

CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis de la Investigación

3.1.1 Hipótesis General

El clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral del personal la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad.

3.1.2 Hipótesis Especificas

La situación actual del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad es inadecuada porque la organización no logra alcanzar sus objetivos estratégicos.

Existe relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad.

3.2 Variables

Variable 1: Clima Organizacional

Variable 2: Desempeño Laboral.

3.3 Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Clima Organizacional	Es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por el empleado, las cuales se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado (Hall, 1996).	Motivación laboral	Incentivos laborales	Encuesta
		Es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual (Robbins, 2004).	Salarios	Observación
		Satisfacción laboral	Horas laborales	Análisis documental
		Se refiere a la actitud general de una persona hacia su empleo (Robbins y Coulter, 2010).	Actividades laborales	Encuesta
		Involucramiento laboral	Equipos de trabajo	Observación
		Participación de la mano de obra para mejorar el ambiente de trabajo, calidad del producto, productividad del equipo y competitividad de la compañía (Owusu, 1999).	Actitudes	Fotografías
Desempeño Laboral	El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un	Comunicación	Conflictos laborales	Encuesta
		El proceso comunicacional dentro de una organización empresarial es uno de los puntos más importantes para lograr implantar estrategias que van ligadas normalmente a los procesos productivos y aportan en gran medida al funcionamiento de una organización (Huamani, 2015).	Información	Observación
		Capacitaciones	Capacitaciones anuales	Análisis documental
		La capacitación del trabajador es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de	Temas de capacitación	Encuesta

individuo lleva acabo en un período de tiempo (Palaci, 2005).

que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible (Drovett,1992).

		Asignación de los recursos	Encuesta
	Eficacia		
	Es el estado en que un individuo, grupo u organización ha alcanzado los objetivos establecidos (Marchesnay, 1993).	Resultados esperados	Observación
	Organización	Orden	Encuesta
	La organización es la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto (Andrade, 2005).	Proceso de gestión	Observación
	Habilidades	Grado de instrucción educativa.	Encuesta
	Habilidad es la capacidad del hombre para realizar cualquier operación (actividad) sobre la base de la experiencia anteriormente recibida (Savin, 1982).	Ascensos	Observación

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4.1 Diseño de Investigación

El presente documento de investigación titulado: “Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad, 2019”, se presenta como un enfoque de investigación cualitativo, puesto que en el proceso de la presente investigación la muestra, la recolección y el análisis son fases que se realizan prácticamente de manera simultánea (Hernández, Fernández y Baptista, 2006), ya que esta investigación se dirigió a identificar la realidad del clima organizacional y el desempeño del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad, en el año 2019; con ello se logró evidenciar el clima organizacional que impera para relacionarlo con el desempeño laboral que prevalece en dicha organización pública.

Por último, esta investigación tiene un diseño de investigación no experimental, simplemente porque los hechos ya ocurrieron o porque cada uno de ellos son intrínsecamente manipulables (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Es decir, en este tipo de investigación no se podrán manipular las variables clima organizacional y desempeño laboral, pues lo que se hace es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Asimismo, es una investigación de tipo básica, puesto que a través de esta investigación se van a incrementar los conocimientos respecto al tema de estudio, es decir la influencia que ejerce el clima organizacional en el desempeño de los trabajadores de alguna organización, en este caso, específicamente, una organización pública encargada de gestionar servicios educativos para una provincia del norte del Perú.

4.2 Tipo de Investigación

Esta investigación es de tipo transversal y descriptiva.

Transversal

Puesto que se recolectaron datos en un solo momento de tiempo (Hernández, Fernández y Baptista, 2006); es decir para el año 2019; así pues, se puntualizó en las variables clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad para analizar su interrelación en este momento de tiempo.

Descriptiva

Por el hecho que esta investigación indagó en cada una de las variables de estudio, de modo que se proporcione al final una descripción detallada sobre cada una de ellas (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Puesto que se estudian las características referidas al clima organizacional y la influencia que ejerce en el desempeño de los trabajadores. Así, se conoció la situación actual sobre las actividades que realiza la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad, evidenciando la influencia de su actual clima organizacional en el desempeño de los trabajadores.

4.3 Unidad de Análisis

Las unidades de análisis de esta investigación están representadas por los trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad.

4.4 Población y Muestra

Esta investigación está dirigida específicamente para el caso de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad, por lo cual la población de estudio está representada por todos sus trabajadores, los cuales ascienden a 35. Asimismo, siguiendo la metodología de Hernández, Fernández y Baptista (2006), quienes expresan que “si la población es menor a 50 individuos, la población es igual a la muestra”, por lo que para el caso de esta

investigación la muestra está constituida por los trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad, los cuales son 35.

4.5 Métodos de Investigación

Analítico-sintético

Que parte de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual y luego integrar esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (Bernal, 2010) el cual permitió descomponer el tema del clima organizacional y el desempeño laboral, para estudiarlas individualmente, posteriormente integrarlas y evidenciar la influencia que el clima organizacional ejerce sobre el desempeño de los trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad; hecho ello, se elaboran las conclusiones de la investigación.

Inductivo-deductivo

El cual se basa en la lógica y estudia hechos particulares (Bernal, 2010), este permitió partir de la observación y análisis de los hechos particulares en cuanto a las variables en estudio, para luego hacer una enunciación tentativa de su comportamiento, así como de las características que cada variable tenga, para encontrar y explicar la influencia que el clima organizacional tiene sobre el desempeño laboral de los trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad.

4.6 Técnicas y recolección de datos

Observación

Esta técnica de investigación ayudó al momento de verificar el funcionamiento de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad, así como el

cumplimiento de sus procesos y procedimientos administrativos, sus manuales administrativos (MOF, ROF, etc.) y en especial, prestar atención a su entorno laboral.

Análisis documental

Referidos a la bibliografía básica, de profundización y especializada en clima organizacional en las organizaciones, especialmente privadas, y sobre procesos administrativos, que posteriormente se seleccionó, organizó y analizó, para fundamentar la problemática de estudio y elaborar el marco teórico de la investigación.

Encuesta

Esta consistió en la elaboración de un cuestionario dirigido a los trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad para rescatar sus percepciones acerca de la situación actual en cuanto al clima organizacional de su trabajo y su desempeño laboral en las diferentes actividades que desarrollan dentro de la entidad en estudio.

La encuesta se elaboró en base a la escala de Clima Laboral (CLSPC), elaborada por la psicóloga Palma (1999). Asimismo, para elaborar la encuesta también se tuvo en cuenta a la obra Diccionario de Competencias de Alles (2004), y más específicamente, de los diccionarios que desarrolla esta autora para competencias cardinales.

Fotografías

Las mismas de importancia al realizar la descripción del clima organizacional y el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad, pues a través de las imágenes se plasmaron las actividades que se realizan en esta organización.

4.7 Técnicas de procesamiento de datos

Las técnicas para el procesamiento de la información recolectada fueron las pruebas estadísticas que cumplen una función relevante, ya que contribuyen a determinar la muestra de sujetos a estudiar, tabular los datos empíricos obtenidos y establecer las generalizaciones apropiadas a partir de ellos. Por esta razón se usó el programa estadístico SPSS24 (Statistical Product and Service Solutions), el cual fue indispensable para procesar y posteriormente tabular los datos obtenidos en la encuesta que se aplicó a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad.

4.8 Técnicas de análisis e interpretación de resultados

Es preciso interpretar los datos para obtener explicaciones relevantes sobre la investigación. En ese sentido, se presentan las figuras de los resultados, utilizando el procesador sistematizado computarizado del Microsoft Excel 2013, que sirvió como base para responder a las cuestiones que se plantearon en esta investigación. De igual manera, se hizo uso del procesador de textos Microsoft Word para elaborar el documento de investigación, así como para procesar los textos extraídos de libros, revistas, artículos u otras investigaciones que la presente investigación necesitó.

4.9 Matriz de Consistencia Metodológica

TÍTULO: INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL BOLIVAR - LA LIBERTAD, 2019.						
PROBLEMA(S)	OBJETIVO(S)	HIPÓTESIS	VARIABLES	POBLACIÓN Y MUESTRA	DISEÑO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE 1	POBLACIÓN	DISEÑO	- ENCUESTA - FOTOGRAFÍAS - ANÁLISIS DOCUMENTAL
¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa local Bolívar - La Libertad?	Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa local Bolívar - La Libertad.	El clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa local Bolívar - La Libertad.	CLIMA ORGANIZACIONAL	Trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad, los cuales son 35.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN NO EXPERIMENTAL	
			- Incentivos laborales - Salarios - Horas laborales - Actividades laborales - Actitudes - Infraestructura - Equipos de trabajo - Compromisos - Conflictos laborales - Información			
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVO ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLE 2	MUESTRA	NIVEL	
¿Cuál es la situación actual del clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa local Bolívar - La Libertad?	Describir la situación actual del clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa local Bolívar - La Libertad.	La situación actual del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa local Bolívar - La Libertad es inadecuada porque la	DESEMPEÑO LABORAL	Según la metodología de Hernández, Fernández y Baptista (2006), es decir, los 35 trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el	CLASIFICACIÓN: - TRANSVERSAL - DESCRIPTIVO	

		organización no logra alcanzar sus objetivos estratégicos.		departamento de La Libertad.	
¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa local Bolívar - La Libertad?	Establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa local Bolívar - La Libertad.	Existe relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa local Bolívar - La Libertad.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones anuales - Temas de capacitaciones - Asignación de recursos - Resultados esperados - Orden - Proceso de gestión - Grado de instrucción educativa - Ascensos 		
¿Qué se necesita para mejorar el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa local Bolívar - La Libertad?	Proponer estrategias que mejore el clima organizacional y en consecuencia el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa local Bolívar - La Libertad.				

CAPÍTULO V: RESULTADOS

5.1 Presentación de Resultados

5.1.1 Encuesta Inicial Aplicada a los Trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el Departamento de La Libertad

De acuerdo a lo buscado en los objetivos de la investigación, el primer paso para encontrar las deficiencias que se presentan en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad, respecto al manejo de su clima y desempeño laboral, es la aplicación y procesamiento de la encuesta a los 35 trabajadores administrativos de esta entidad, de los cuales se rescatan sus percepciones testimoniadas respecto a sus actividades diarias relacionadas con el clima y desempeño laboral al que son sujetos, por el hecho de trabajar en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad. No obstante, es imprescindible, inicialmente, conocer pautas generales sobre los trabajadores de la entidad, es decir, desde su sexo, hasta su condición laboral, esto debido a que influye significativamente sobre las labores que los trabajadores realizan en cualquier organización, la evidencia empírica lo avala, así como la literatura referente a situaciones laborales; pues ciertas características que presenten los trabajadores van a moldear, así como acelerar o no el trabajo en las organizaciones, este es el caso de los grupos por género o sexo, como lo indica la tabla 1.

Tabla 1.

Sexo de los trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	23	65,7
Masculino	12	34,3
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra el sexo de los trabajadores de la Unidad de Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

La tabla 1 muestra los grupos de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad separados por sexo, de los cuales el 65,7% son de sexo femenino y 34,3% de sexo masculino, lo cual resulta totalmente interesante, pues más de la mitad de trabajadores de la entidad son mujeres, lo cual hace notar el interés que se tiene y que se le está dando a la inclusión de las mujeres en el trabajo, especialmente en el sector público que es hasta el momento la que más brecha tiene, con el 45% de brecha laboral, según el ministerio de trabajo; lo cual es alentador, pues una entidad de provincia que priorice el trabajo de las mujeres en su zona, aplicando la Ley de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres (LEY N.º 28983), no solo brinda mayores oportunidades para las mujeres, sino que aprovecha el potencial que las mujeres tienen para mejorar el desarrollo económico y social de las zonas en las que trabajan, creando eslabonamientos para poder mejorar las condiciones de vida de sus hijos y familiares en un país donde las oportunidades para acceder a algún trabajo son escasos, más aún donde el machismo y el clientelismo predominan.

Tabla 2.

Edad de los trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje
20 a 30 años	10	28,6
31 a 40 años	20	57,1
41 a 50 años	4	11,4
51 a más años	1	2,9
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra la edad de los trabajadores de la Unidad de Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

La tabla 2, muestra que 97,1% de trabajadores encuestados manifiestan tener de 20 a 50 años edad y solo el 2,9% de trabajadores encuestados manifiesta tener de 51 a más años de edad.

Esto evidencia una matriz de edades que refleja la experiencia de los trabajadores, pues muchos que sobrepasan los 40 años de edad en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad, son trabajadores que han laborado muchos años en la entidad, especialmente en el sector público, los mismos poseen la madurez y experiencia requerida para hacer más eficientemente sus actividades diarias, muy por el contrario están los trabajadores en edades medias, los cuales, si bien no tienen la experiencia debida, laboran inyectando el ánimo y proactividad que cualquier persona en su juventud puede ofrecer. Esto es interesante, pues la proactividad se matiza muy bien con la experiencia de cualquier trabajador, para que juntos logren ser más productivos en la organización.

Tabla 3

Años de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
0 a 3 años	7	20,0
4 a 7 años	14	40,0
8 a 10 años	11	31,4
11 a más años	3	8,6
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra los años de trabajo del personal de la Unidad de Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

Por otro lado, acuerdo a la tabla 3, el 40% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad tienen entre 4 a 7 años laborando en la entidad, asimismo, el 31,4% tiene de 8 a 10 años y el 20% y 8,6% tienen de 1 a 3 años y más de 11 años, respectivamente. Esta situación va de la mano con la experiencia de los trabajadores en las labores, pues según los datos, la mayor cantidad de trabajadores labora de 4 a 7 años en la entidad, por lo cual, la mayoría de estos trabajadores cuenta con la experiencia

necesaria para realizar un trabajo más productivo, pero no siempre hacer un mejor trabajo depende de la experiencia de los trabajadores, pues existen otros factores que hacen necesaria su consideración, para que los trabajadores trabajen eficientemente. Uno de ellos es lo que muestra la tabla siguiente.

Tabla 4

Condición laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Nombrado	3	8,6
Contratado Locación de Servicio	8	22,9
CAS	18	51,4
Funcionario	6	17,1
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra la condición laboral de los trabajadores de la Unidad de Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

La tabla 4 evidencia que 51,4% de los trabajadores encuestados tienen como condición laboral el CAS, siendo el segundo los trabajadores contratados bajo la modalidad de locación de servicio de 22,9%, el 17,1% y 8,6%, como funcionarios (cargos de confianza, altos directivos) y nombrados, respectivamente, lo que evidencia que en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad, existen más trabajadores por contrato que nombrados, de hecho los funcionarios suelen ser cargos de confianza, lo que aumenta la cantidad de trabajadores que laboran de manera discontinua, pues suelen ser separados cada cierto tiempo, lo que puede ser perjudicial para la entidad, pues muy a menudo estos trabajadores siguen cierto rumbo en las actividades que desarrollan, por ello cuando suele terminar sus labores por contrato o no llegan a ser contratados por otras razones (para no tener más vínculos con ellos), entonces

esas rutas de trabajo, lo que estaban siguiendo, queda de lado, pues el nuevo trabajadores llega con otra forma de trabajo, otros métodos, dejando de lado o retrasando a menudo ciertas actividades importantes para la entidad. Asimismo, esto responde también a clientelismo, pues hay situaciones en las que los trabajadores son contratados por periodos cortos de tiempo, solo para pagar algún favor personal o político, eso, al margen que es repudiable, llega a mermar la eficiencia en los servicios que presta la entidad. Todas estas situaciones laborales influyen en las labores de los trabajadores, pues es un incentivo para que ellos laboren de manera adecuada.

Tabla 5

Grado de instrucción

	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria	1	2,9
Técnica	9	25,7
Superior	25	71,4
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra el grado de instrucción del personal de la Unidad de Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

Por otro lado, según la tabla 5, los trabajadores encuestados de Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad cuentan con un grado de instrucción desde secundaria hasta superior, siendo los trabajadores con educación superior de 71,4%, técnica con 25,7% y secundaria con 2,9%. Esto es interesante, pues la evidencia empírica muestra que el grado de instrucción de los trabajadores se relaciona directamente con la eficiencia en los servicios que ofrecen las entidades, por ello, notar que la mayor cantidad de trabajadores de Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad tienen educación superior, indica que sus labores van a ser más acertadas y oportunas elevando su productividad pues tienen las capacidades y conocimientos necesarios para laborar eficientemente, ya que son los

trabajadores quienes hacen posible el funcionamiento adecuado de la entidad. No obstante, estas capacidades no son estáticas, también tienen que ser estimuladas y repotenciadas para que los trabajadores sean más productivos.

Tabla 6

Reconocimiento por los logros

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	17,1
Casi siempre	21	60,0
A veces	8	22,9
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra el reconocimiento de los logros que se perciben en la Unidad de Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

En ese sentido, reconocer el logro de los objetivos de los trabajadores en la entidad ayuda a mejorar significativamente la satisfacción de los empleados y con ello mejora la productividad de la entidad; por ello, según la tabla 6, el 60% de trabajadores encuestados manifiesta casi siempre ser reconocidos por sus logros, asimismo, el 22,9% de trabajadores encuestados indica que a veces se les reconoce los logros y el 17,1% menciona que siempre se reconocen sus logros. Aquí es interesante separar a este tipo de trabajadores, pues los trabajadores que señalan siempre ser reconocidos, son los funcionarios, asimismo, los que mencionan casi siempre ser reconocidos, están relacionados con los trabajadores CAS y finalmente los trabajadores que manifiestan a veces, son los contratados, siendo a menudo estos trabajadores los que mueven las actividades diarias en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad, por lo cual muchas veces suelen sentir que no están integrados con la organizaciones, pues a menudo están propensos a que sus contratos terminen, esto hace que sus comportamientos y acciones sean

mermadas, así como su rendimiento, por lo que no suelen buscar mejorar sus habilidades y conocimientos en beneficio de sus actividades laborales.

Tabla 7

Trato justo

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	2,9
Casi siempre	23	65,7
A veces	4	11,4
Casi nunca	7	20,0
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra la percepción del trato justo en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

La tabla 7 se relaciona directamente con la tabla 6, pues indica que el 65,7 % de los trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad indica que casi siempre existe trato justo en la entidad, asimismo el 11,4% indica que a veces existir trato justo en la entidad, además el 20% y el 2,9% indican casi nunca y siempre haber trato justo, respectivamente. Así pues, el trato justo con los trabajadores de la entidad es algo preocupante, pues existe un 20% de trabajadores quienes indican casi nunca haber trato justo y estos son más que otros, los trabajadores contratados, pues si bien es cierto, son trabajadores que a menudo son eventuales, estos también merecen un mejor trato en la entidad, pues este es un principio fundamental para que el trabajador se sienta a gusto; además, algunos trabajadores no suele sentir seguridad en su trabajo, ni la protección social adecuada, por lo que sus perspectivas de desarrollo son mínimas, esto de todas formas influye en sus labores y con ello en los servicios que presta la entidad.

Tabla 8*Prestaciones sociales adecuadas*

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	2,9
Casi siempre	25	71,4
A veces	6	17,1
Casi nunca	3	8,6
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra las prestaciones que brinda la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

Si bien es cierto, el bienestar de los empleados es una herramienta estratégica para que la entidad preste mejores servicios. En ese sentido, la tabla 8 indica que el 71,4% de los trabajadores encuestados manifiestan casi siempre tener prestaciones sociales adecuadas, el 17,1% indica a veces tenerlas, el 8,6% y el 2,9% manifiestan que casi nunca y siempre suelen tener prestaciones sociales adecuadas. Aquí se hace notar la disconformidad que tienen los trabajadores del sector público con las prestaciones sociales que el estado les brinda, pues mucho aseguran que es insuficiente y que no cubre todas sus necesidades, por lo que sus actividades las realizan con desgano y sin la motivación que estas requieren para ser realizadas adecuadamente.

Tabla 9*Remuneración atractiva en comparación con la de otras organizaciones*

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	24	68,6
A veces	8	22,9
Casi nunca	3	8,6
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra lo atractivo que es la remuneración en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

Una de las principales estrategias de las organizaciones es retener a los mejores trabajadores y eso lo llevan a cabo ofreciéndoles una remuneración atractiva, en ese sentido. La tabla 9, muestra al 68,6% de trabajadores encuestados indicando que casi siempre su remuneración es atractiva, al 22,9% indicando que a veces es atractiva y al 8,6% manifestando que casi nunca su remuneración es atractiva, habiendo una proporción considerable de trabajadores que no se sienten a gusto con esa remuneración, eso indica que no están trabajando con ánimos y motivados, sino solo por ganarse un sueldo que les permita cubrir sus necesidades básicas.

Tabla 10

Trabajo bien remunerado

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	5,7
Casi siempre	23	65,7
A veces	7	20,0
Casi nunca	3	8,6
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra la recepción acerca de una buena remuneración en la Unidad de Gestión

Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

Además, según la tabla 10, para el 65,7% de trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad casi siempre su trabajo es bien remunerado, para el 20% lo es a veces y para el 8,6% y 5,7%, casi nunca y siempre sienten que su trabajo es bien remunerado, respectivamente. Ahora bien, es cierto que en toda organización existe una relación bidireccional entre la entidad y los empleados, la entidad espera que el empleado muestre compromiso, calidad en sus actividades, entre otras y el empleado espera desarrollarse profesionalmente, hacerse de prestigio laboral y una remuneración acorde a las actividades que realiza. No obstante, en el caso de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el

departamento de La Libertad, las mayores proporciones de trabajadores manifiestan sentir que su trabajo no es bien remunerado, por lo que no se sienten con los ánimos para trabajar más productivamente, por el simple hecho de que la entidad no valora su esfuerzo.

Tabla 11

Remuneración satisface mis necesidades básicas

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	22	62,9
A veces	10	28,6
Casi nunca	3	8,6
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra si la remuneración percibida cubre las necesidades de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

La tabla 11, evidencia lo que se venía diciendo líneas arriba, pues el 62,9% de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad indica que su remuneración casi siempre satisface sus necesidades básicas, el 28,6% indica que esto suele suceder a veces y el 8,6% manifiesta que casi nunca sucede; debido a eso no solo se presencia la desazón de los trabajadores por sus remuneraciones, sino que estos son insuficientes, pues nadie espera trabajar para que solo satisfaga sus necesidades básicas y por lo que la mayoría menciona, hasta casi nunca hacerlo, pues los trabajadores también desean ahorrar o invertir cierta cantidad de dinero que ganan, siendo casi imposible esta situación.

Tabla 12*Respeto de las horas de trabajo en la organización*

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	17	48,6
A veces	14	40,0
Casi nunca	3	8,6
Nunca	1	2,9
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra el respeto del horario en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

La tabla 12 muestra que para el 48,6% de trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad casi siempre existe respeto en las horas de trabajo por parte de la entidad, el 40% indica que a veces sucede, el 8,6% indica casi nunca sucede y el 2,9% manifiesta que nunca sucede, lo cual es totalmente preocupante; puesto que la entidad debería garantizar el cumplimiento exacto de las horas de trabajo, así como garantizar que el horario de los trabajadores les permita contar con el descanso adecuado para realizar sus actividades de manera más productiva: sin embargo, es evidente que una proporción considerable de trabajadores no sienten que eso este sucediendo, de hecho, muchos trabajan más horas por la carga laboral excesiva que se les asigna, evadiendo hasta las propias normativas, lo que hace que sus esfuerzos cada vez logren ser menores, afectando la prestación de los servicios de la entidad. Eso es lo que se evidencia en la tabla 13.

Tabla 13

Realizo labores fuera de mis horas de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	22	62,9
A veces	7	20,0
Casi nunca	6	17,1
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra las labores fuera del horario de trabajo en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

Según la tabla 13, el 62,9% de trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad indica casi siempre realizó labores fuera de sus horas de trabajo, asimismo, el 20% de trabajadores indica a veces realizar labores fuera de sus horas de trabajo y solo el 17,1% de trabajadores indica casi nunca hacerlo. Así pues, es evidente que una gran proporción de trabajadores que realizan labores fuera de sus horas de trabajo, sin ser considerado como horas extras ni alguna otra modalidad, solo por el hecho de que tiene mucha carga laboral. Esto va de la mano con la tabla anterior, puesto que no se están respetando las horas de trabajo para cada colaborador, lo mismo que está trayendo desanimo en los trabajadores.

Tabla 14

Responsabilidades de mi puesto de trabajo están claramente definidas

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	5,7
Casi siempre	17	48,6
A veces	10	28,6
Casi nunca	5	14,3
Nunca	1	2,9
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra la claridad de las responsabilidades en los puestos de trabajo en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

Si bien es cierto, los trabajadores deben dar respuesta a las responsabilidades o compromisos que tengan con la entidad según la función que ocupan, en ese sentido, la tabla 14 indica que el 48,6% de trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad indica que casi siempre sus responsabilidades de puesto de trabajo están claramente definidas, el 28,6% indica que a veces lo están, el 14,3% manifiesta que casi nunca lo están, asimismo el 5,7% indica que siempre lo está, pero el 2,9% indica que nunca lo están. Estas proporciones no hacen más que evidenciar el hecho de que la mayoría de trabajadores no están exactamente trabajando con claridad sus responsabilidades, pues los que más indican esto son los trabajadores contratados, quienes tienen contratos provisionales u órdenes de servicio que les dicen más o menos lo que tienen que hacer, al margen de que muchas veces realicen actividades fuera de sus horas de trabajo, sin embargo, es complicado notar que algunos de ellos indican que nunca tienen definidas sus responsabilidades. Esto no solo afecta el cumplimiento de las labores

que realiza el personal, sino que sus responsabilidades no se ven reflejadas en los servicios que proporciona la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad.

Tabla 15

Trabajo realizado en función a métodos o planes establecidos

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	2,9
Casi siempre	17	48,6
A veces	11	31,4
Casi nunca	6	17,1
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra las funciones realizadas bajo un método o plan establecido dentro de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

El trabajo no es algo mecánico, al menos no cuando se trata de servicios públicos, ya que estos tienen que ser dirigidos a través de métodos o procedimientos normados por las instancias correspondientes. Por ello, la tabla 15 muestra que el 48,6% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad manifiestan casi siempre realizar sus trabajos en función a métodos o planes establecidos, el 31,4% manifiesta hacerlo a veces, el 17,1% indica hacerlo casi nunca y solo el 2,9% lo hace siempre. Sin embargo, la mayor proporción de trabajadores que realizan sus trabajo en función a planes o métodos son aquellos que se rigen al plan operativo institucional (POI) de la entidad o la norma específica que rija sus funciones, la misma que les indica las actividades a realizar, no obstante los métodos que emplea no son tan adecuados, de hecho se vuelven mecánicos; por su parte los trabajadores que indican no realizar sus labores de acuerdo a métodos o planes establecidos, son especialmente los

trabajadores contratados, quienes muy a menudo solo buscan hacer las actividades que encuentran en su contrato u orden de servicio, sin respetar ningún método o procedimiento, lo cual no solo hace que sus labores no tengan una ruta de trabajo, sino que se vuelve más complicado de cumplirlo en el tiempo establecido según sus contratos, dificultando sus tareas.

Tabla 16

Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	2,9
Casi siempre	20	57,1
A veces	12	34,3
Casi nunca	2	5,7
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra si las actividades laborales es una tarea estimulante dentro de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

Es mucho más complicado para un trabajador mantener la atención y ser productivo cuando las tareas que realizan no son estimulantes; en ese sentido, la tabla 16 muestra que para 57,1% de los trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad casi siempre cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante, el 34,3% manifiesta que a veces sucede, el 5,7% indican suceder casi nunca y solo el 2,9% indica que siempre sucede. Esto no es algo que sorprenda, pues como se observó líneas arriba, gran proporción de trabajadores laboran solo para acceder a un salario, más que todo un salario que cubra sus necesidades básicas, como es el que obtienen en la entidad en estudio, por lo cual las proporciones de trabajadores indican que sus tareas son estimulantes van de casi siempre a casi

nunca, es decir, de forma decreciente. Esto evidencia que cada una de estas características se eslabona con las otras.

Tabla 17

Orgulloso del desempeño que muestro en mis actividades

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	24	68,6
A veces	6	17,1
Casi nunca	5	14,3
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra el orgullo del personal por las actividades desarrolladas dentro de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

Se esperaría que todo trabajador labore en un trabajo que sea de su agrado y en el que se desempeñe adecuadamente, no obstante, eso muchas veces no sucede, pues hay casos donde los trabajadores no se sienten a gusto trabajando, por lo cual su desempeño no es siempre el mejor. En ese sentido, la tabla 17 muestra que el 68,6% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad indican que casi siempre se sienten orgullosos del desempeño que muestran en sus actividades, el 17,1% manifiesta que a veces sucede y el 14,3% menciona que casi nunca sucede; siendo estas proporciones preocupantes, pues evidencia que la mayor cantidad de trabajadores de la entidad no suelen sentirse orgullosos de su trabajo, pues al parecer trabajan solo por cumplir con sus actividades. Esta situación hace que los trabajadores no se sientan que juegan un papel importante para la entidad, la misma que no reporta ningún beneficio para los servicios que brinda.

Tabla 18

Poseo los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	20	57,1
A veces	12	34,3
Casi nunca	2	5,7
Nunca	1	2,9
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra la disponibilidad de materiales y equipos para realizar trabajo en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

Contar con materiales y equipos para los trabajadores es de mucha importancia porque les permite organizar y gestionar eficientemente su trabajo en las actividades que realizan. En base a ello, la tabla 18 muestra que el 57,1% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad manifiesta casi siempre poseer los materiales y el equipo que necesita para hacer su trabajo, asimismo el 34,3% indica a veces tenerlo, el 5,7% indica casi nunca tenerlo y el 2,9% indica nunca poseerlo, siendo esta una situación complicada, pues se evidencia la existencia de una brecha en cuanto a poseer materiales equipos que ayuden a hacer más productiva las labores de los empleados, pues no solo se trata de contar con los conocimientos, sino de que los empleados cuenten con las herramientas físicas y digitales que hagan de su trabajo más productivo, el mismo que evitaría retrasos en los servicios que la entidad brinda.

Tabla 19

El ambiente físico donde trabajo me ayuda a desempeñarme mejor

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	19	54,3
A veces	10	28,6
Casi nunca	5	14,3
Nunca	1	2,9
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra las facilidades que brinda el ambiente físico para el buen desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

Laborar en una organización no solo implica desempeñarse en un ambiente social, sino también en un ambiente físico, el cual influye significativamente en el trabajo que realizan los trabajadores. Así pues, la tabla 19 muestra que el 54,3% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad indican casi siempre su ambiente de trabajo le ayuda a desempeñarse mejor, al mismo tiempo el 28,6% indica a veces, el 14,3% indica casi nunca y el 2,9% indica nunca. Esto no solo muestra la existencia de una proporción considerable de trabajadores que no se sienten a gusto con el ambiente físico en el que laboran, pues muchos de los trabajadores no cuentan con ambientes adecuados para trabajar, muchos de los cuales son ambientes angostos que menudo aglomeran a los trabajadores, con mobiliario poco ergonómico y en condiciones desmejoradas, esta situación afecta el trabajo de los colaboradores, consecuentemente, también a los servicios que la entidad ofrece. En ese sentido, ya que los trabajadores tienen que cumplir con sus labores, tienen que ver la forma de trabajar y

cumplir con sus actividades, siendo una de esas prácticas, el trabajo en equipo, como lo indica la tabla 20.

Tabla 20

Trabajo en equipo para realizar las actividades diarias

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	17	48,6
A veces	11	31,4
Casi nunca	5	14,3
Nunca	2	5,7
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra el trabajo en equipo que se realiza dentro de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

La tabla 20 muestra que el 48,6% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad casi siempre trabajan en equipo para realizar sus actividades diarias, asimismo, el 31,4% indica que a veces lo realizan, el 14,3% indica que lo realizan casi nunca y el 5,7% indica nunca realizarlo. La importancia del trabajo en equipo radica en que fomenta el desarrollo de las habilidades de los trabajadores, lo que al mismo tiempo hace sinergias más fuertes en la organización, los mismos que les permite hacer frente a los cambios o amenazas que puedan obstaculizar alcanzar los objetivos planteados, no obstante, lo que sucede en la entidad, es preocupante, pues las proporciones de trabajadores que indican no utilizar el trabajo en equipo van desde casi siempre a nunca, lo cual no solo evidencia que no hacen uso de esta práctica, sino que sus labores pueden estar siendo realizadas sin un orden adecuado, el

mismo que puede estar alargando los tiempos para realizar cualquier actividad, por el mismo hecho de que no existe una adecuada coordinación entre áreas en la entidad.

Tabla 21

Relación armoniosa en los equipos de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	17	48,6
A veces	9	25,7
Casi nunca	6	17,1
Nunca	3	8,6
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra la relación armoniosa dentro de los equipos de trabajo en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

Como es sabido, tener una buena relación entre compañeros de trabajo es clave para el entorno laboral, por ello es vital que sea practicado. En ese sentido, la tabla 21, muestra que el 48,6% de trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad manifiesta casi siempre tenerlo, así mismo, el 25,7% indica a veces, el 17,1% casi nunca y 8,6% nunca. Esto era algo de esperarse, pues se relaciona con la pregunta anterior, ya que muchos trabajadores no utilizan el trabajo en equipo, por lo cual no llegan a relacionarse con sus compañeros, mucho menos de forma armoniosa, además esa también puede ser una consecuencia de que en la entidad no exista una relación armoniosa entre trabajadores, lo cual no solo afecta sus labores, puesto que no hay coordinación entre las diferentes áreas o si las hay estas tardan en procesar alguna actividad, mermando la productividad de la entidad.

Tabla 22

Conocimiento de la visión, misión y valores en la entidad

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	16	45,7
A veces	14	40,0
Casi nunca	4	11,4
Nunca	1	2,9
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra el conocimiento de los trabajadores sobre la visión, misión y valores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

La tabla 22 expone que el 45,7% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad casi siempre tienen conocimiento de la visión, misión y valores en la entidad, el 40% indica que a veces, el 11,4% indica casi nunca y el 2,9% manifiesta nunca tenerlo. Esta situación expone algo interesante, puesto que al margen de que los trabajadores de la entidad desconozcan aspectos relacionados con la visión, misión y valores en la entidad, estos son formados por ellos, pues actualmente la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad no cuenta con un Plan Estratégico Institucional actualizado, mucho menos con un Plan Operativo Institucional que sea de conocimiento de los trabajadores, siendo estos los que brindan los lineamientos para que los trabajadores trabajen respetando los procedimientos y buscando los objetivos que les indique. En otras palabras, hasta el momento los trabajadores no tienen muy bien definido a donde se dirige la entidad, sin embargo, es loable que ellos mismos de acuerdo a sus actividades se hayan hecho una

idea de lo que la entidad persigue, mas no es adecuado, por ello, es importante el uso de estas herramientas de gestión.

Tabla 23

Compromiso con el éxito de la entidad

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	16	45,7
A veces	13	37,1
Casi nunca	4	11,4
Nunca	2	5,7
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra el compromiso del personal con el éxito de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

Por otro lado, respecto al éxito de la entidad brindando sus servicios, la tabla 23 indica que para el 45,7% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad casi siempre están comprometidos con el éxito de la entidad, el 37,1% indica a veces, el 11,4% indica casi nunca y el 5,7% indica nunca hacerlo. Estas proporciones indican que muchos trabajadores no se encuentran comprometidos con el éxito de la entidad, de hecho, las proporciones van desde casi siempre a nunca, sin embargo, esto no solo depende de los trabajadores, sino de sus jefes inmediatos, pues son ellos los que deben motivar y transformar algunas actitudes laborales negativas en positivas, lo cual sumara en la eficiencia de la entidad; al mismo tiempo los trabajadores sentirán que sus esfuerzos son tomados en cuenta y su actitud cambiara para bien en la entidad.

Tabla 24

Orgulloso del trabajo que realizo la entidad

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	14	40,0
A veces	17	48,6
Casi nunca	3	8,6
Nunca	1	2,9
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra el orgullo de los trabajadores de laborar en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

La tabla 24 se relaciona directamente con la tabla anterior, en ese sentido, el 40% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad indica que casi siempre se sienten orgullosos del trabajo que realizan en la entidad, el 48,6% indica a veces, el 8,6% indica casi nunca y el 2,9% indica nunca hacerlo. Así pues, se evidencia casi la misma situación que en la tabla anterior, lo cual reafirma el hecho de que muchos trabajadores no se están sintiendo parte de la entidad, es decir, trabajan solo por cumplir con sus labores, de forma mecánica o con la ley del mínimo esfuerzo, lo cual no solo está llenándolos de actitudes negativas, sino que afectan la eficacia de los servicios que otorga la entidad y la productividad de la entidad en la prestación del servicio educativo.

Tabla 25

Compromiso de realizar un buen trabajo en la entidad

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	13	37,1
A veces	17	48,6
Casi nunca	5	14,3
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra el compromiso de los trabajadores en realizar un buen trabajo dentro de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

La tabla 25, muestra que el 37,1% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad casi siempre están comprometidos en realizar un buen trabajo en la entidad, el 48,6% indica a veces y el 14,3% indica casi nunca hacerlo. Esta situación se relaciona directamente con las tablas anteriores, puesto que, al no sentirse motivado, sentirse parte de la entidad, los trabajadores sienten que sus aportes caen en un saco roto, que no son tenidas en cuenta, en este caso por su jefe inmediato, por lo que su compromiso de realizar un buen trabajo no es el más adecuado; por ello no se trata solo de darle un trabajo que realizar a los colaboradores, sino de que se tome en cuenta su desempeño.

Tabla 26

El ambiente laboral evita los conflictos laborales

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	21	60,0
A veces	9	25,7
Casi nunca	4	11,4
Nunca	1	2,9
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra si se evita los conflictos dentro de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

El ambiente laboral abarca a los factores que motivan a que los empleados realicen sus actividades de forma óptima. En ese sentido, la tabla 26 muestra que el 60% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad indican que el ambiente en el que trabajan evita los conflictos laborales, el 25,7% indica a veces suceder, el 11,4% indica casi nunca y el 2,9% indica nunca hacerlo. Como se puede notar en las proporciones, los trabajadores de la entidad no se encuentran tan a gusto con su ambiente laboral, eso también puede verse en las tablas anteriores, lo cual está trayendo ciertos conflictos con sus compañeros, siendo estos de actitudes más que físicos, por lo cual están desmotivando sus labores, el trabajo que deberían hacer en equipo, así como las coordinaciones para buscar brindar mejores servicios educativos.

Tabla 27

Los conflictos laborales son resueltos armoniosamente

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	22	62,9
A veces	6	17,1
Casi nunca	7	20,0
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra la resolución armoniosa de los conflictos dentro de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

Si bien es cierto, en toda organización puede ocurrir algunas diferencias de opinión, percepción o problemas, por ello, la tabla 27 muestra que el 62,9% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad manifiesta que los conflictos laborales son resueltos armoniosamente, el 17,1% indica a veces y el 20% indica casi nunca suceder, proporciones que evidencian el entorno conflictivo que sucede en la entidad, razones por las cuales los trabajadores no se están desempeñando eficientemente, pues reduce su productividad, pues se pierde tiempo y energías en resolver los problemas por otras vías, al mismo tiempo los trabajadores no se sienten parte de las actividades, produciéndose estrés y hastío, por lo que aumenta las probabilidades de rotación de personal, situación que repercute en la productividad de la entidad.

Tabla 28

Colaboración entre el personal con sus jefes

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	2,9
Casi siempre	17	48,6
A veces	10	28,6
Casi nunca	6	17,1
Nunca	1	2,9
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra la colaboración entre el personal y sus jefes en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

La Colaboración entre el personal con sus jefes tiene matices variados en sus proporciones, así pues, la tabla 28, el 2,9% indica que siempre colabora con su jefe, 48,6% señala casi siempre colabora con sus jefes inmediatamente superiores, el 28,6% manifiesta que a veces, el 17,1% dice que casi nunca y existe un 2,9% que nunca, esto evidencia la falta de un ambiente de confianza entre los jefes y sus subordinados que permita el desarrollo de actividades eficientes y productivas que conlleven a una prestación del servicio educativo de calidad.

Tabla 29

Colaboración entre el personal de las diversas oficinas

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	17	48,6
A veces	16	45,7
Casi nunca	2	5,7
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra la colaboración entre el personal de las diversas oficinas de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

La base de toda colaboración es la comunicación y eso no solo prima en la sociedad, sino en las organizaciones, pues las lleva a mejorar y hacer sus tareas de forma eficiente. En ese sentido, la tabla 29 muestra que el 48,6% de trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad manifiestan casi siempre colaborar entre el personal de diversas oficinas, el 45,7% indica a veces hacerlo y el 5,7% indica hacerlo casi nunca, proporciones que no solo expresan la baja colaboración entre el personal, pues indican que la mayoría de ellos realizan sus actividades por su propia cuenta, evitando el intercambio de ideas donde busquen y trabajen hacia el logro de los objetivos institucionales, repercutiendo directamente en la productividad de la entidad.

Tabla 30

Se comparte información entre el personal de las diversas oficinas

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	2,9
Casi siempre	16	45,7
A veces	15	42,9
Casi nunca	3	8,6
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra la información compartida por el personal dentro de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

La tabla 30 muestra que el 45,7% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad casi siempre comparte información con el personal de otras oficinas, el 42,9% indica a veces hacerlo, el 8,6% indica hacerlo casi nunca y solo el 2,9% manifiesta hacerlo siempre, lo cual no solo evidencia la poca predisposición de los trabajadores de la entidad para compartir información ya sea por celo profesional u otro motivo, sino también su escaso interés por relacionarse con sus compañeros de trabajo, siendo estas proporciones similares a las de las tablas anteriores, donde el trabajo en equipo y el compañerismo son cada vez más escasos.

Tabla 31*Interacción con personas de mayor jerarquía*

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	16	45,7
A veces	14	40,0
Casi nunca	3	8,6
Nunca	2	5,7
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra la interacción entre el personal de mayor jerarquía y los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

La interacción con el personal, especialmente con los de mayor jerarquía también se relacione estrechamente con la comunicación, por lo cual se busca en todo momento el intercambio e interpretación de mensajes para mejorar la efectividad de las actividades de la entidad. Así pues, la tabla 31 expone que el 45,7% de los trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad manifiesta casi siempre existe interacción con las personas de mayor jerarquía, el 40% indica a veces suceder, el 8,6 casi nunca y el 5,7% revela nunca hacerlo, siendo esta una proporción considerable para una pregunta que precisamente se dirige a la mejor coordinación de las actividades que los trabajadores realizan. Esta situación evidencia que el personal no tiene mucha interacción con sus superiores, algo que no solo recae en ellos, sino también en el jefe superior, sin lugar a dudas, mucho más que en los trabajadores subordinados a él, pues como líder de área debe buscar el entendimiento adecuado con sus subordinados, para lo cual necesita de liderazgo y dirección. Este escenario está produciendo una serie de divisiones en las áreas de la entidad, las mismas que ocasionan un pésimo clima laboral

que necesariamente va a repercutir en el desarrollo de las actividades de los trabajadores y en la productividad de la entidad.

Tabla 32

Capacitaciones anuales

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	2,9
Casi siempre	15	42,9
A veces	14	40,0
Casi nunca	4	11,4
Nunca	1	2,9
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra las capacitaciones anuales en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

Mejorar la eficiencia de los trabajadores es clave para las organizaciones, pues logran aportar nuevas capacidades, haciendo más productiva a su centro de labores. En ese sentido, la tabla 32, muestra que el 42,9% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad manifiesta que casi siempre recibe capacitaciones anuales, el 40% indica que lo hace a veces, el 11,4% indica casi nunca, el 2,9% indica nunca y solo el 2,9 indica siempre recibirlo. Las capacitaciones de los trabajadores no solo aumenta sus capacidades, sino que también los motiva a seguir desempeñando mejor sus actividades, puesto que las capacitaciones son dadas por la entidad, aunque estas sean escasas, pues la mayoría de trabajadores se capacitan por su propia cuenta y con sus propios recursos, por lo cual no solo se

sienten mal respecto a ello, sino que lo vuelcan hacia su trabajo, por lo realizan con menos interés, ya que disminuye su moral, así como su estabilidad en la entidad.

Tabla 33

Asisto a las capacitaciones que la entidad brinda

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	2,9
Casi siempre	23	65,7
A veces	9	25,7
Casi nunca	2	5,7
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra la asistencia a las capacitaciones que brinda la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

Por otro lado, la tabla 33 muestra que el 65,7% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad asisten a las capacitaciones realizadas por la entidad, el 25,7% indica que los hace a veces, el 5,7% casi nunca lo hace y solo el 2,9% lo hace siempre. Es interesante esta situación, pues evidencia la poca predisposición que tienen los trabajadores para que asistan a las capacitaciones brindadas por la entidad, pues ellos manifiestan que dichas capacitaciones son realizadas de forma mecánica, en otras palabras, que los aburre, además no sienten que les sea de mucho interés, por lo que no se sienten motivados a acudir, esto puede suceder porque las capacitaciones son realizadas por consultores inexpertos que no cuentan con un plan o una metodología para llegar a interesar a los trabajadores.

Tabla 34

Calificaciones por capacitación son satisfactorias

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	17	48,6
A veces	18	51,4
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra las calificaciones por capacitaciones dentro de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

Asimismo, la tabla 34 se relaciona muy bien con la tabla anterior, pues permite explicar si las calificaciones que los trabajadores tienen se relacionan con su asistencia; en ese sentido, la tabla 34 muestra que el 48,6% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad manifiestan que sus calificaciones por capacitación son casi siempre satisfactorias y el 51,4% indica que sus calificaciones por capacitación a veces son satisfactorias. Así pues, estas proporciones indican poco interés por parte de los trabajadores para con sus capacitaciones, pues a través de las alternativas elegidas, ellos mismos muestran que sus calificaciones no son las más adecuadas, pues cuando un trabajador se capacita con el ánimo y el interés que merece, van a esperar que sus calificaciones siempre sean satisfactorias, ya que gracias a ellas mejoran sus conocimientos, habilidades, conductas y actitudes en su puesto de trabajo.

Tabla 35

Las capacitaciones ayudan a mejorar mi desempeño laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	17	48,6
A veces	6	17,1
Casi nunca	12	34,3
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra la percepción sobre la mejora del desempeño debido a causa de las capacitaciones de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

La tabla 35 muestra que el 48,6% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad manifiestan que las capacitaciones casi siempre mejoran su desempeño laboral, el 17,1 indica que a veces lo hace y el 34,3% indica que casi nunca lo hace, siendo esta una proporción alta y preocupante, ya que no solo evidencia que las capacitaciones no están ejerciendo el efecto que se espera de ellas, sino que estos trabajadores no necesariamente cuentan con los conocimientos o habilidades para desempeñarse adecuadamente en sus actividades, por lo cual es la entidad la que termina perdiendo, ya que afecta los servicios que ofrece.

Tabla 36

Los temas tratados en las capacitaciones guardan relación con mi trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	18	51,4
A veces	9	25,7
Casi nunca	8	22,9
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra la relación de los temas desarrollados en las capacitaciones con las labores del trabajo de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

Por otro lado, contar con capacitaciones no solo implica asistir y lograr una buena calificación, sino estar seguro si las capacitaciones que recibo, guardan relación con el trabajo que realizo; por ello, la tabla 36 muestra el 51,4% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad manifestando que los temas tratados en sus capacitaciones casi siempre guardan relación con su trabajo, el 25,7% indica a veces suceder y el 22,9% expone casi nunca suceder; por lo cual es evidente por qué los trabajadores no tienen calificaciones satisfactorias, pues muchos de ellos están manifestando que los temas de capacitación que llevan no necesariamente van de la mano con el trabajo que realizan, siendo esta una de las razones de su poco interés. Esto evidencia una brecha respecto a los temas que se están tratando en las capacitaciones que brinda la entidad, situación que debe cambiar en el corto y mediano plazo.

Tabla 37

Los temas en los que se capacitan son los requeridos por los trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	15	42,9
A veces	14	40,0
Casi nunca	6	17,1
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra si los temas de capacitación son los requeridos por los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

La tabla 37 se relacionada directamente con la tabla anterior, pues el 42,9% de los trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad manifiesta que los temas en los que se capacitan son los requeridos por los trabajadores, el 40% indica a veces serlo y el 17,1% manifiesta casi nunca serlo. Estas proporciones no solo brindan el panorama respecto a esta pregunta, sino que se presentan las mismas alternativas seleccionadas en la pregunta anterior, lo cual refuerza el hecho de que las capacitaciones no siempre están dirigidas específicamente en los temas que los trabajadores requieren para mejorar sus capacidades y habilidades, sino que estas están mal direccionadas, esto está haciendo que los trabajadores no tengan las herramientas para desempeñarse mejor en sus actividades.

Tabla 38

La administración de los recursos en la entidad

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	17	48,6
A veces	13	37,1
Casi nunca	3	8,6
Nunca	2	5,7
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra la administración de los recursos de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

Los recursos de la entidad son aquellos factores que proveen a la entidad de los medios necesarios para realizar sus actividades y brindar sus servicios. En ese sentido, la tabla 38, muestra que el 48,6% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad manifiesta casi siempre haber una buena administración de los recursos de la entidad, el 37,1% indica a veces serlo, el 8,6% indica casi nunca serlo y el 5,7% revela nunca haber una buena administración de los recursos, siendo esta proporción la más preocupante, puesto que los recursos de la entidad se refieren tanto a los recursos de personal, tecnología, equipos y presupuesto; mismos que no están siendo manejados adecuadamente, esto implica que los esfuerzos no son los suficientes, evidencia de ello son las carencias antes expuestas respecto al equipamiento o los referidos al personal que no se encuentra capacitado adecuadamente, todo esto es cuestión de gestión, es decir, de administrar mejor los recursos con los que la entidad cuenta, esta administración es hecha por los jefes de cada área, ellos son los

responsables de gestionar de la manera más adecuada los recursos con los que cuenta la entidad, no obstante, se evidencia una brecha significativa al respecto.

Tabla 39

Clara definición de objetivos para cada actividad

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	17	48,6
A veces	15	42,9
Casi nunca	1	2,9
Nunca	2	5,7
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra la claridad de los objetivos para cada actividad de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

Por otro lado, las actividades realizadas por los trabajadores siguen una meta en común, en este caso brindar servicios de soporte pedagógico, entre otros a las instituciones educativas y administrados. En ese sentido, la tabla 39 muestra que el 48,6% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad manifiestan que los objetivos casi siempre están definidos para cada actividad, el 42,9 indica a veces estarlo, el 2,9% indica casi nunca estarlo y el 5,7% revela que nunca lo está. Estas proporciones, especialmente la última demuestra el hecho de que la entidad no cuenta con un plan estratégico institucional actualmente que se cumpla, por lo cual los trabajadores no se ciñen necesariamente un objetivo en particular, sino que únicamente se están basando en las actividades que tienen que realizar diariamente, haciéndose una idea de lo que podrían llegar a hacer, por lo cual existen afirmaciones como casi siempre tener claro sus objetivos por cada actividad, porque de alguna

forma y con el transcurrir del tiempo, conocen a donde llegar con sus actividades, no obstante, esta no es la mejor manera de trabajar, pues toda entidad necesita tener de objetivos y metas establecidas para poder trabajar en orden y eficientemente.

Tabla 40

Se siguen procedimientos para la asignación de los recursos

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	19	54,3
A veces	12	34,3
Casi nunca	2	5,7
Nunca	2	5,7
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra el seguimiento de los procedimientos para la asignación de los recursos dentro de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

La tabla 40 muestra que el 54,3% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad, han manifestado que casi siempre se siguen procedimientos para la asignación de recursos, asimismo el 34,3% indica a veces suceder, el 5,7% indica casi nunca suceder y el 5,7% indica nunca suceder. Si bien es cierto, la asignación de recursos en la entidad es realizada por una persona de alta jerarquía, la misma que normalmente representa al área específica de la entidad, pues este puede disponer de todos los recursos, no obstante, no existen procedimientos estrictamente establecidos, por lo cual la asignación de recursos está basado, en esencia, de acuerdo a la necesidad que los trabajadores o las áreas requieran, lo cual muchas veces hace que los recursos no sean asignados eficientemente, además de los conflictos que suelen presentarse entre trabajadores.

Tabla 41

Se realiza seguimiento y control de las actividades realizadas

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	19	54,3
A veces	12	34,3
Casi nunca	2	5,7
Nunca	2	5,7
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra el seguimiento y control de las actividades dentro de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

Según a tabla 41, el 54,3% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad manifiestan casi siempre realizar seguimiento y control de las actividades realizadas en la entidad, el 34,3% indica a veces hacerlo, el 5,7% indica casi nunca hacerlo y el 5,7% indica nunca hacerlo, lo cual no es de sorprender pues, por el mismo hecho de no contar con un plan estratégico institucional de conocimiento colectivo, las actividades no pueden tener un seguimiento y control, además, estos siempre están a cargo de los jefes superiores, los cuales muchas veces no cuentan con el tiempo necesario para realizar un seguimiento adecuado a las labores de sus subordinados, haciendo que sus labores sean poco efectivas ante los servicios que las instituciones educativas requieren.

Tabla 42

Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	16	45,7
A veces	14	40,0
Casi nunca	3	8,6
Nunca	2	5,7
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra el aseguramiento de sus logros por cada trabajador dentro de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

La tabla 42 muestra que el 45,7% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad manifiestan que casi siempre asegurar los niveles de logro en su trabajo, el 40% indica a veces hacerlo, el 8,6% indica casi nunca hacerlo y el 5,7% indica nunca hacerlo. Ahora bien, asegurar los mejores niveles de logro en el trabajo implica ser eficiente en la realización de sus actividades, sin embargo, la situación de la entidad es complicada, puesto que las proporciones en lugar de aumentar disminuyen hasta que los trabajadores indican nunca lograr esos óptimos niveles de logro en su trabajo, esto se percibe por el hecho de que los trabajadores no cuentan con objetivos definidos, no son parte de capacitaciones adecuadas, además muchos de ellos solo laboran por un salario sin importarles nada más que cumplir con lo que sus contratos ordenen, es decir, no se sienten parte de la entidad, por lo que sus logros no se basan en lo óptimo, sino en cumplir con las actividades siendo poco productivos.

Tabla 43

Se hacen mejor las cosas cada día

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	19	54,3
A veces	11	31,4
Casi nunca	4	11,4
Nunca	1	2,9
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra el mejoramiento de las cosas en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

Según la tabla 43, el 54,3% de los trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad manifiestan casi siempre hacer mejor las cosas cada día, el 31,4% indica a veces hacerlo, el 11,4% indica casi nunca hacerlo y el 2,9% indica nunca hacerlo, siendo estas proporciones más evidencia de que, los trabajadores de la entidad trabajan muchas veces solo para cumplir con las actividades que ordena sus contratos, sin mayor actitud de hacer mejor las cosas, además, muchos trabajadores si bien tienen estudios superiores, estos están en puestos que no se acogen a lo que estudiaron, por lo cual salen a relucir ciertas desventajas, y aunque muchos aludan a que los trabajadores allí aprendan, de eso no se trata pues es una entidad del estado, no una empresa familiar, donde se puede hacer lo que mejor les parezca, en una entidad del estado debe primar las capacidades y habilidades de los trabajadores más que el simple hecho de que trabaje solo porque es el amigo de alguien.

Tabla 44

Existen normas y procedimientos como guías de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	13	37,1
A veces	13	37,1
Casi nunca	9	25,7
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra la existencia de normas y procedimientos como guía de trabajo dentro de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

La tabla 44 evidencia lo que se venía explicando observando líneas arriba, pues el 37,1% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad índice que casi siempre existen normas y procedimientos como guías de trabajo, el 37,1% indica a veces haberlos y el 25,7% indica casi nunca haberlo, por el simple hecho de que en la actualidad no cuentan con un plan estratégico institucional socializado, el mismo que se encarga de dirigir las actividades de los trabajadores, además no contar con un plan operativo institucional con el que sepan exactamente las actividades que deben realizar de acuerdo a su puesto de trabajo; sin embargo, resulta loable que algunos jefes de área de alguna forma traten de dirigir a sus subordinados, aunque no sea la mejor manera de hacerlo, por esta razón es que las alternativas de la pregunta tienden a llegar a una respuesta poco favorable respecto a la utilización de procedimientos en el trabajo.

Tabla 45

Participación en definir los objetivos y las acciones para lograrlo

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	17	48,6
A veces	14	40,0
Casi nunca	4	11,4
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra la participación de los trabajadores en la definición de objetivos y acciones dentro de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

La tabla 45 se relaciona directamente con las tablas anteriores, pues muestra que el 48,6% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad manifiestan casi siempre participar en la definición de objetivos y acciones para alcanzarlos, el 40% indica a veces y el 11,4% indica casi nunca hacerlo; así pues, como en anteriores tablas la participación de los trabajadores en la entidad es débil, pues hay proporciones de trabajadores quienes no se sienten parte de entidad o al menos no siempre, pues formar parte de la entidad no solo implica ir a la oficina cada día, sino ser parte de ella y esto depende mucho de los jefes superiores en las áreas, pues ellos tiene que tener la predisposición para hacer a sus subordinados parte de los objetivos que se proponen en la entidad, pero aquí también chocan con problemas como los que se vieron anteriormente, ya que no cuentan con objetivos claramente definidos, entonces lo que logran plantearse son objetivos que surgen solo del momento en el que se están realizando las actividades, siendo esta una forma ineficiente de trabajar, pues no están involucrando a todos los trabajadores de la entidad en el proceso de la toma de decisiones.

Tabla 46

La entidad dispone de un organigrama

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	14	40,0
A veces	14	40,0
Casi nunca	7	20,0
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra conocimiento de los trabajadores sobre la disponibilidad del organigrama de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

La tabla 46 muestra que el 40% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad manifiestan que la entidad casi siempre dispone de un organigrama, el 40% indica a veces tenerlo y el 20% manifiesta casi nunca tenerlo, lo cual es una desventaja enorme para el orden de las actividades, puesto que el organigrama en la entidad garantiza el mejor funcionamiento en la organización, ya que muestra la estructura de la entidad, haciendo posible que la planificación de la comunicación entre áreas de trabajo y el flujo de trabajo, además ayuda a agilizar los procesos para cada una de las actividades que se realizan en las diferentes áreas de la entidad. Sin embargo, esto no está sucediendo en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad, ya que actualmente no cuentan con un plan estratégico institucional estrictamente definido para la entidad, por lo cual, manejan sus formas de organización a nivel empírico, es decir, lo hacen por medio de cómo perciben que se trabaja en la entidad (costumbre), lo cual no es para nada eficiente, pues no logran controlar los procesos, ni proporcionando una idea clara de las responsabilidades que debe asumir cada

trabajador, más aun en una entidad como la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad que cuenta con más de 35 trabajadores.

Tabla 47

Puestos definidos en la organización

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	17	48,6
A veces	14	40,0
Casi nunca	4	11,4
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra si los puestos están definidos dentro de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

La tabla 47 se relaciona con la tabla anterior, pues se expone que el 48,6% de los trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad manifiestan casi siempre tener los puestos definidos en la organización, el 40% indica que a veces se encuentran así y el 11,4% indica casi nunca tenerlo. Siendo esto totalmente cierto, claro está que existe un puesto para cada uno de los trabajadores, sin embargo, no hay un organigrama estrictamente donde se compruebe la composición de la entidad y los diferentes niveles de jerarquía que les permita saber con certeza como relacionarse entre trabajadores, brindándose información entre áreas y sabiendo a quien rendir cuentas por las actividades que realizan.

Tabla 48

Los trabajadores se apoyan en equipos de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	18	51,4
A veces	12	34,3
Casi nunca	5	14,3
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra el apoyo entre los trabajadores Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad, cuando trabajan en equipo.

Como se mostraba líneas arriba, el trabajo en equipo no solo hace que sea fraterna la relación entre trabajadores, sino que los ayuda a trabajar eficientemente y lograr cumplir con los objetivo; en ese sentido, la tabla 48 evidencia que el 51,4% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad manifiesta casi siempre los trabajadores se apoyan en equipos de trabajo, el 34,3% indica que los hace a veces y el 14,3% indica casi nunca hacerlo, siendo estas proporciones similares a las que se veían anteriormente respecto al trabajo en equipo, pues problemas como los conflictos relacionados con la envidia, celo profesional, así como no tener claros los objetivos de la entidad hacen que el trabajo en equipo no sea realizado con regularidad por los trabajadores.

Tabla 49

El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	2,9
Casi siempre	15	42,9
A veces	14	40,0
Casi nunca	5	14,3
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra la percepción de los trabajadores acerca de la integración de los grupos en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

La tabla 49 muestra que el 42,9% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad manifiesta que casi siempre el grupo con el que trabaja funciona como un equipo bien integrado, el 40% indica que a veces lo hace, el 14,3% indica casi nunca hacerlo y solo el 2,9% indica siempre hacerlo. No obstante, los trabajadores aún no saben diferenciar lo que es un grupo de trabajo y un equipo de trabajo, por lo cual ellos indican que como grupo de trabajo están bien constituidos, no obstante, como equipo de trabajo aún les falta mucho para llegar a ser productivos. Es decir, como grupo de trabajo, llevan a cabo sus actividades de forma individual, pero como equipo de trabajo aún no han logrado conseguir llegar con un objetivo en específico.

Tabla 50

El proceso de gestión en la organización permite afrontar y resolver los problemas que se presenten

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	15	42,9
A veces	13	37,1
Casi nunca	7	20,0
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra la percepción de los trabajadores acerca si el proceso de gestión permite afrontar y resolver los problemas en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

El proceso de gestión de las organizaciones, especialmente de la entidad se lleva a cabo cumpliendo con la planificación, control y orden en las actividades que se realizan en la entidad. Así pues, el 42,9% de los trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad manifiestan que casi siempre el proceso de gestión en la entidad permite afrontar y resolver los problemas que se presenten, el 37,1% indica a veces hacerlo y el 20% manifiesta casi nunca hacerlo. Estas proporciones son alentadoras, no obstante, aún persisten trabajadores que perciben casi nunca hacer que el proceso de gestión pueda resolver los problemas en la entidad, siendo esto debido a que muchos de estos procesos son obviados, razones hay muchas, empezando por que no cuentan con un plan estratégico institucional estrictamente para la entidad (de acuerdo a su realidad, ya que el existente es copia pega de planes no relacionados a la entidad), por lo que están trabajando de acuerdo a como perciben el trabajo y

más que todo por instinto, lo cual está haciendo que los trabajadores no sean capaces de demostrar su mejor desempeño en las actividades que lleva a cabo.

Tabla 51

Los servicios que genero son los requeridos por la entidad

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	16	45,7
A veces	11	31,4
Casi nunca	8	22,9
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra la percepción de los trabajadores sobre si los servicios que generan son los requeridos por la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

Desde que una persona postula y si logra ganar la plaza a un trabajo, está siempre va a buscar hacer sus actividades de la mejor forma, para poder seguir trabajando, en ese sentido, la tabla 51 muestra que el 45,7% de trabajadores encuestado de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad casi siempre generan servicios requeridos por la entidad, el 31,4% indica a veces hacerlo y el 22,9% indica casi nunca hacerlo, siendo estas proporciones demasiado desalentadoras, pues tienden a exponer el poco compromiso que muestran los trabajadores para con la entidad, pues de acuerdo a lo que manifiestan, sus servicios no son los mejores para la entidad, esto es un efecto de su poco desempeño laboral.

Tabla 52

Los servicios de la organización son motivo de orgullo

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	15	42,9
A veces	11	31,4
Casi nunca	8	22,9
Nunca	1	2,9
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra si los trabajadores están orgullosos sobre los servicios de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

La tabla 52 se relaciona directamente con la anterior, pues el 42,9% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad manifiesta que casi siempre los servicios de la organización son motivo de orgullo, el 31,4% indica serlo a veces, el 22,9% indica casi nunca serlo y el 2,9% indica nunca hacerlo, por lo cual estas proporciones demuestran lo expuesto en la tabla anterior, pues muchos trabajadores de la entidad no muestran mayor compromiso para realizar sus actividades, por lo que los servicios que brinda por su trabajo no son motivo de mayor orgullo, sino es más que todo cumplir con el trabajo, esta situación es consecuencia de su desempeño inadecuado.

Tabla 53

El trabajo está en relación con la titulación académica que poseo

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	13	37,1
A veces	14	40,0
Casi nunca	6	17,1
Nunca	2	5,7
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra si el trabajo dentro de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad, están relacionados con la titulación académica de sus trabajadores.

Siempre es importante que los trabajadores realicen sus actividades en un puesto para el que haya sido formado profesionalmente, pues de eso depende su mayor productividad. La tabla 53 muestra que el 37,1% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad manifiestan que casi siempre su titulación académica está en relación con el trabajo que realizan, el 40% indica a veces estarlo, el 17,1% indica casi nunca estarlo y el 5,7% indica nunca estarlo. Estas proporciones no solo evidencian la falta de criterio por parte del área de recursos humanos para contratar personal que no ha sido formado para desempeñarse en algún puesto en específico, es decir, se evidencia la existencia de trabajadores que desconocen como desempeñarse en sus actividades encomendadas, siendo este no solo un problema relacionado con la capacidad de contratación de la entidad, sino por el hecho de que en entidades del estado a menudo prolifera el clientelismo, conocido de otra forma como “la vara” por el que muchos trabajadores son contratados, gracias al hecho de ser amigo de algún

funcionario de alto cargo, pues a ser este un problema que no solo se presenta en esta entidad del estado, afecta sobremanera la productividad de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad, ya que no se está contando con personal calificado para las actividades que se realizan.

Tabla 54

Aplico todos mis conocimientos en las actividades que realizo

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	16	45,7
A veces	12	34,3
Casi nunca	6	17,1
Nunca	1	2,9
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra si los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad aplican todo sus conocimientos en las actividades que realizan.

Partiendo de las proporciones anteriores, la tabla 54 muestra que el 45,7% de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad manifiestan casi siempre aplicar sus conocimientos en las actividades que realizan, el 34,3% indican hacerlo a veces, el 17,1% indican casi nunca hacerlo y el 2,9% indica nunca hacerlo. Esta situación es complicada de asimilar, pues las proporciones expuesto son poco alentadoras, más aun sabiendo que muchos trabajadores no están formados para desempeñarse en estas actividades encomendadas, por lo que notar que aun así no aplican todos sus conocimientos para realizar sus actividades es terrible para la productividad de la entidad, la cual no solo está siendo afectada por

la incapacidad de algunos de sus trabajadores, sino por el hecho de que estos mismos trabajadores no son capaces de entregar todos sus conocimientos para realizar sus actividades laborales.

Tabla 55

Hago propuestas innovadoras que ayudan a alcanzar los objetivos

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	19	54,3
A veces	10	28,6
Casi nunca	5	14,3
Nunca	1	2,9
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra las propuestas innovadoras que plantean los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

La tabla 55 muestra que el 54,3% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad manifiestan que casi siempre hacen propuestas innovadoras que ayudan a alcanzar los objetos que se proponen, el 28,6% indica hacerlo a veces, el 14,3% indica casi nunca hacerlo y el 2,9% indica nunca hacerlo. Estas proporciones son inauditas, pero tampoco por ello sorprendentes, pues como se observaba en las tablas anteriores, que los trabajadores no se sienten del todo comprometidos con la entidad, por lo cual, a menudo trabajan de forma mecánica, solo por el hecho de obtener un salario a fin de mes, por lo que pensar en que ellos puedan hacer propuestas innovadoras para que logren alcanzar los objetivos que se propongan es casi imposible, esto afecta su desempeño laboral y con ello la baja productividad de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad.

Tabla 56*Posibilidades de ascender de puesto*

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	16	45,7
A veces	13	37,1
Casi nunca	4	11,4
Nunca	2	5,7
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra la posibilidad de ascender dentro de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

Los trabajadores siempre van a buscar la manera de mejorar sus condiciones laborales y más que todo sus salarios, una de las formas de hacerlo es ascendiendo en los puestos; en ese sentido, la tabla 56 muestra que el 45,7% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad manifiestan casi siempre haber posibilidades para que asciendan de puesto, el 37,1% indica a veces haberlo, el 11,4% indica casi nunca haberlo y el 5,7% indica nunca haberlo. Las proporciones que se muestran en esta tabla no son para nada sorprendentes, pues como se venía observando en las tablas anteriores los trabajadores no trabajan comprometidos con la entidad, ya que solo lo hacen por ganarse el salario mensualmente, por ello se ven las alternativas anteriores, los trabajadores no sienten que puedan ascender en los puestos de trabajo, porque muchas veces estos son ocupados por personal que no es competente, esto sucede porque cuando hay un puesto disponible rápidamente es ocupado por alguna persona allegada a algún funcionario, al ver esto, los trabajadores no solo sienten desanimo, sino que no sienten que puedan ascender en ningún puesto de la entidad.

Tabla 57

Logro ascender de puesto cuando mi desempeño aumenta

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	2,9
Casi siempre	18	51,4
A veces	13	37,1
Casi nunca	2	5,7
Nunca	1	2,9
Total	35	100,0

NOTA: Esta tabla muestra si los trabajadores logran ascender dentro de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad, cuando aumenta su desempeño.

La tabla 57 se relaciona directamente con la tabla anterior, en ella el 51,4% de trabajadores encuestados de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad manifiestan casi siempre lograr ascender de puesto cuando su desempeño aumenta, el 37,1% indica hacerlo a veces, el 5,7% casi nunca, el 2,9% indica nunca hacerlo y solo el 2,9% indica hacerlo siempre. Estas proporciones de siempre corresponden a trabajadores CAS, los mismos que muchas veces cuando hay disponibles puestos en la entidad con mayor salario y mejores condiciones, rápidamente logran ascender, sin embargo, la percepción de la mayoría de ellos sobre el ascenso aun no es alentadora, de hecho, muchos sienten que en una situación como la expuesto anteriormente, ellos podrían ascender, por ello las alternativas seleccionadas. La intención de ascender a un trabajador es muy buena por el hecho de que estos ya conocen a la entidad, sin embargo, de todas formas tienen que pasar por un proceso de selección, para conocer las capacidades y habilidades con los que cuenta para desempeñarse en el cargo que se oferta, estas

tienen que medirse con otros postulantes, para que gracias a los méritos con los que cuentan, sean elegidos, ya que la entidad debe buscar contar con trabajadores capaces y que cuenten con habilidades que les ayude a desempeñarse mejor en sus actividades y con ello hacer que la entidad sea más productiva.

5.1.2 Medición del Clima Laboral y Desempeño Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el Departamento de La Libertad

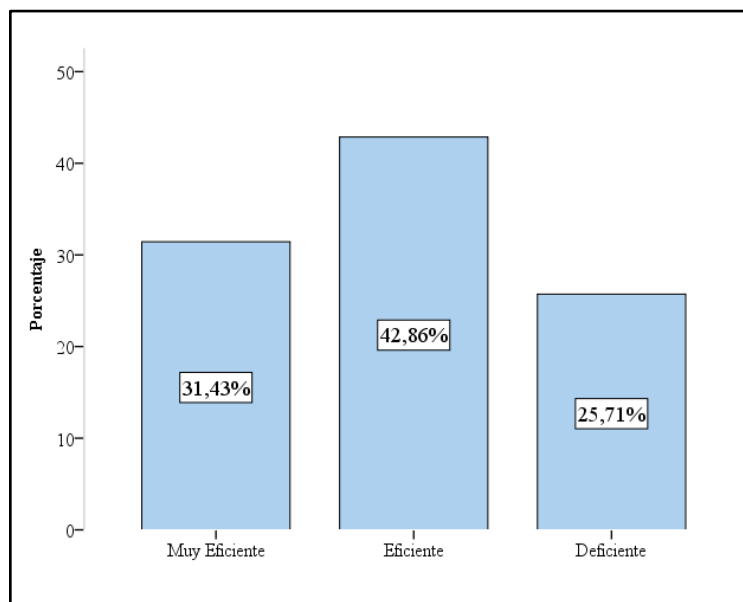


Figura 1. Escala de Likert: Clima Laboral

: Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

Es importante y totalmente necesario exponer el clima laboral que domina en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad, para lo cual se hace uso de la Escala de Likert, esta ayudó a medir las actitudes de los trabajadores encuestados, así como a conocer el grado de conformidad de cada uno de ellos respecto a las preguntas que se les aplicó. En ese sentido, la Figura 1 muestra al 31,43% de trabajadores encuestados manifestando que el

clima laboral es muy eficiente, el 42,86% de trabajadores encuestados indican que el clima organizacional es eficiente y el 25,71% de trabajadores encuestados indican que el clima organizacional es ineficiente. Los resultados indican que entre el 31,43% y el 42,86%, hay una proporción considerable de trabajadores que indican lo eficiente que es el clima laboral en la entidad, siendo esta de 74,29%, lo cual es bueno para los trabajadores y la entidad; sin embargo, existe un 25,71% de ineficiencia, casi la tercera parte de la proporción total, por ello y al margen de las buenas proporciones en eficiencia encontradas, no se debe pasar por alto la proporción de ineficiencia que existe en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad, puesto que esta proporción refuerza y evidencia los problemas que se vinieron mostrando y comentando líneas arriba, las cuales deberían ser al menos mitigadas, ya que lo que busca la entidad es ser muy eficiente, ese es el fin final de toda organización, sea pública o privada, buscar llegar a ese nivel no solo es cuestión de conocer las proporciones sino de hacer algo por cambiarlo, especialmente para una entidad tan importante que se encarga de brindar servicios dirigidos a la educación de menores de edad.

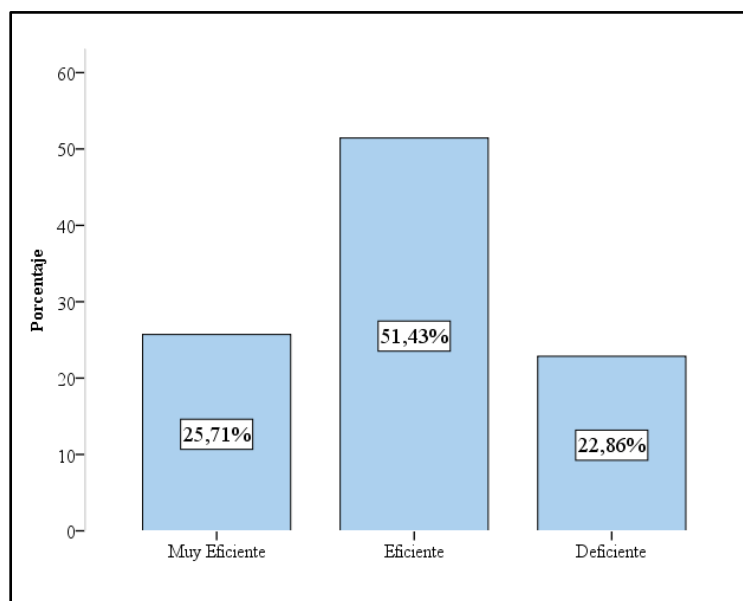


Figura 2. Escala de Likert: Desempeño laboral

: Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad

La literatura revisada indica que el clima organizacional influye sobre el desempeño de los trabajadores de toda organización, ya sea esta privada o pública, eso mismo sucede en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad, pues al hacer uso de la Escala de Likert, se logró medir las actitudes de los trabajadores encuestados y conocer su grado de desempeño; gracias a ello, la figura 2 muestra que al 25,71% de desempeño laboral de los trabajadores encuestados como muy eficiente, al 51,43% de desempeño laboral de los trabajadores encuestados como eficiente y el 22,86% de desempeño laboral de los trabajadores encuestados como ineficiente. Ahora bien, se puede observar que estas proporciones son similares a las obtenidas en el clima laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad, lo cual evidencia su influencia sobre esta variable. Además, se demuestra que entre la proporción de desempeño laboral muy eficiente y eficiente, que es de 77,14%, se presenta un

desempeño laboral significativo para la entidad, sin embargo, y como en la anterior figura, aún persiste la ineficiencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad, que está por el cima del 20%, esto es de preocupar, pues este desempeño laboral impacta directamente sobre la productividad de la entidad y con ello, sobre los servicios que brinda. Es evidente que hay problemas en la entidad y los trabajadores, los cuales van desde su compromiso para trabajar, hasta sus salarios; por ello, esa proporción no tiene que pasar por alto, pues como se comentaba anteriormente, la organización busca ser siempre eficiente y no tener ineficiencia en sus actividades labores, porque saben muy bien que eso afecta sobremanera los servicios que brinda, dirigidos, en este caso, a mejorar la educación de alumnos menores de edad, los cuales son el futuro del país.

5.1.3 Problemas Encontrados

Habiendo entendido al clima organizacional como el ambiente que se vive en la entidad, pudiendo este ser percibido como agradable o desagradable para el trabajador; en base a ello, los problemas de clima laboral encontrados en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad se ligan con aspectos importantes del clima laboral expuestos por Litwin y Stringer (1968), siendo estos:

Estructura

Respecto a esta dimensión, la percepción que tiene los miembros de la en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad, más del 40% de trabajadores encuestados indican que los materiales y el equipo que necesitan para hacer su trabajo no siempre están a su disposición, además existe una brecha respecto al ambiente físico donde trabajan, pues trabajan en ambientes angostos que menudo aglomeran a los trabajadores, con mobiliario poco ergonómico y en condiciones desmejoradas, lo cual dificulta desempeñarse mejor en organización.

Al mismo tiempo, no poseen un Plan Estratégico Institucional, mucho menos con un Plan Operativo Institucional socializado, siendo estos los que brindan los lineamientos para que los trabajadores trabajen respetando los procedimientos y buscando los objetivos que les indique.

Responsabilidad

Siendo este el sentimiento de los miembros de la organización acerca de tomar decisiones en el trabajo, gran proporción de los trabajadores sostienen que sus decisiones no se toman en cuenta, además no muestran compromiso por realizar su trabajo, así como tampoco se sienten orgullosos por el trabajo que realizan.

Recompensa

La percepción que tienen los trabajadores sobre las recompensas en su trabajo es escasa, pues gran proporción siente que su trabajo no está bien remunerado y que otras organizaciones pagan más por el mismo trabajo que realizan, además, en general, no sienten que reciben capacitaciones adecuadas.

Desafío

El sentimiento que tienen los trabajadores respecto al desafío que implica para ellos laborar en la entidad, no es alentadora, pues muchos indican que no es estimulante cumplir con su actividad laboral, es más, no perciben que puedan ascender o mejorar como profesionales en la entidad.

Relaciones.

Su percepción respecto a las relaciones en la entidad no son las mejores, pues existen conflictos laborales entre trabajadores, respecto a envidias y celos en el trabajo, lo cual no les permite trabajar de forma adecuada.

Cooperación

Esta percepción en los trabajadores de la entidad es la más preocupante, pues el trabajo en equipo está muy dejado de lado, simplemente no lo realizan con frecuencia y si lo hacen, no logran hacerlo de forma adecuada, ya que no consiguen alcanzar los objetivos que se proponen. Pues una cosa es trabajar como grupo de trabajo y otra como equipo, ya que el equipo de trabajo siempre busca un mismo objetivo. Además, no hay cooperación entre áreas de trabajo, mucho menos entre trabajadores, es decir, no dan ni reciben información eficientemente, de hecho, los directivos tratan de cambiar esto, pero hasta el momento poco o nada ha sido posible, pues no existen los lineamientos adecuados.

Estándares

No existe forma alguna para medir el rendimiento de los trabajadores, pues lo que se hace es cubrir las actividades que se les asigna, sin tener en cuenta tiempos o algún procedimiento que lo controle.

Conflictos

Los conflictos están presentes en la entidad, desde el conflicto consigo mismos, hasta con sus pares por razones salariales, personales, entre otras; además cuando surgen problemas en la entidad, cada uno va por su lado, sin buscar solucionarlos de manera conjunta.

5.1.4 Relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del Personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad

Es importante exponer la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral dentro de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad, pues esta cimienta el camino para tomar acciones que favorezcan la productividad de la entidad. Sin embargo, esto no puede hacerse sin antes mostrar lo que la literatura expresa respecto a la

relación que existe entre el clima y el desempeño laboral en las organizaciones; por ello, es preciso indagar en cada una de estas variables individualmente para tener una noción completa de lo que ambas significan para la entidad. En ese sentido, el clima laboral es la suma de las percepciones que describe la satisfacción que tienen los trabajadores sobre su medio laboral en el que desarrollan sus actividades diarias (Alvarado, 2003); es decir, la percepción que tienen los trabajadores sobre su ambiente laboral puede ser tanto favorable como desfavorable, lo cual no solo los afecta laboralmente, sino que también repercute en la productividad de la organización. Por ello, Chiavenato (2007) indica que el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, la misma que se liga al grado de motivación de los trabajadores; lo cual evidencia que el clima laboral, sea este favorable o desfavorable, también va a afectar la motivación de los trabajadores en esa línea, lo cual repercutirá en su desempeño laboral; así lo menciona Faria (1995), pues él considera que el desempeño laboral es el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa, a lo que Chiavenato (2007) refuerza indicando que el desempeño laboral se define por aquellas acciones o comportamientos que se observan en los trabajadores, los cuales son empleados para alcanzar los objetivos que la organización se propone, además pueden ser medidos en niveles de competencias por cada trabajador. En esa misma línea, Palaci (2005), indica que el desempeño laboral es el valor que se espera que los trabajadores aporten a la organización en determinado periodo de tiempo. Por ello, lo que manifiesta cada autor es relevante, ya que no solo evidencia la relación que existe entre el clima laboral y el desempeño laboral, sino que pone de manifiesto que estos dos coexisten para que la organización llegue a ser productiva, siendo esta la misma situación que sucede en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad.

Ahora bien, según lo manifestado por los autores, teóricamente el clima laboral se relaciona con el desempeño laboral, pues de muchas maneras el ambiente en el que los trabajadores realizan su actividades diarias, sea este favorable o desfavorable, influye en su desempeño laboral, es decir en los servicios finales que brinda, por esta razón, cualquier situación que el trabajador perciba de su ambiente laboral, directa o indirectamente se va a reflejar en la obtención de las metas que se haya propuesto; no obstante, esto no solo tiene que reflejarse teóricamente, sino a través de las puntuaciones estadísticas adecuadas que sustenten esta relación, por ello, para el caso de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad se hace uso de una encuesta que rescata estas dos situaciones y les da sus respectivas valoraciones, a través de la correlación de Spearman.

Antes de ello es preciso indicar que se hizo uso de los instrumentos de Clima Laboral (CLSPC) elaborado por la psicóloga Sonia Palma (1999), la cual mide 5 dimensiones: Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación, Condiciones Laborales y Autorrealización. Así como la literatura de Panta (2015) sobre desempeño laboral. Lo que se hizo luego, fue sumar las puntuaciones de cada interrogante en cada observación para convertirlas en variables de escala y poder aplicar la correlación de Spearman.

Tabla 58. Correlación de Spearman

		Desempeño	
		Clima laboral	laboral
Rho de Spearman	Clima laboral	1.000	,733**
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	35	35
Desempeño laboral	Desempeño laboral	,733**	1.000
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	35	35

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

En la tabla 58 se realiza la correlación bivariada utilizando el coeficiente de correlación de Spearman, pues se tienen variables ordinales que no siguen una distribución normal. Así pues, los datos mostrados por la correlación de Spearman indica que existe correlación positiva entre el clima laboral y el desempeño laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad, ya que la correlación de Spearman está entre $0 < r < 1$; además sus niveles de significancia muestran que existen nulas probabilidades de que cambien los resultados de acuerdo a la muestra. Es decir, tienen una correlación significativa, debido a que el nivel crítico es menor que el nivel de significación establecido ($0,00 < 0,01$). En ese sentido, la evidencia estadística refuerza lo planteado en la teoría estudiada sobre la relación existente entre el clima

organizacional y el desempeño laboral. Asimismo, confirma que existe relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad.

5.1.5 Contratación de Hipótesis

Antes de realizar la contratación de hipótesis haciendo uso de la correlación de Spearman, es importante plantearse las hipótesis de esta investigación:

H₀: El clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad

H₁: El clima organizacional influye negativamente en el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad

Una vez realizada la correlación bivariada utilizando el coeficiente de correlación de Spearman, a partir de ello los datos arrojados por la correlación, revelan que existe correlación positiva entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad. En ese sentido, **se acepta la Hipótesis Nula** de esta investigación, la cual indica que el clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad.

CAPITULO VI

6.1 Propuesta de Estrategias para Mejorar el Clima Organizacional y en Consecuencia el Desempeño Laboral del Personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad

6.1.1 Justificación

El contexto actual en el que se desenvuelven las organizaciones, ya sean públicas o privadas, exige que tomen medidas que las ayuden a ser más competitivas, para ello es necesario contar con personal que se desempeñe adecuadamente y lleven al cumplimiento de los objetivos propuestos de la manera más eficaz y eficiente.

Por tal motivo el clima organizacional es vital para el buen funcionamiento, crecimiento, y permanencia de las organizaciones dentro de un medio, pues una organización implica a un conjunto de personas trabajando en común para alcanzar objetivos. Sin embargo, es innegable el hecho de que muchas organizaciones no toman las medidas indispensables para que sus actividades sean más eficaces y eficientes, siendo este contexto más común en las organizaciones públicas, como es el caso de Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad, el cual tiene marcados problemas en el clima laboral que van desde el poco compañerismo, que se traduce en la falta de equipos de trabajo, la inadecuada infraestructura, personal no calificado para laborar en ciertas áreas, la falta de comunicación, poca motivación laboral, relaciones interpersonales conflictivas con los diversos grupos de trabajo, el poco compromiso con la entidad, entre otros, que según lo demostrado, han provocado la existencia de una proporción considerable de deficiencia de desempeño laboral.

No obstante, para la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar en el departamento de La Libertad es importante mantener un buen aspecto de clima organizacional, pues al ser una entidad

del estado que brinda servicios de impacto en la educación básica de alumnos menores de edad, esta debe tener una identidad laboral clara frente a las instituciones a las cuales brinda sus servicios, por lo que, con este tipo de deficiencias en su clima laboral, difícilmente llega a la consecución de sus objetivos, los cuales no existen, por lo que los trabajadores no se desempeñan eficientemente, siendo esto algo que muchos directivos de la entidad olvidan, puesto que el recurso humano es la fuente de éxito en la organización.

En ese sentido, a partir de lo antes mencionado, esta investigación propone estrategias dirigido a los directivos y responsables de áreas, así como a los propios trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad, las cuales tienen el propósito de mejorar el clima organizacional y en consecuencia su desempeño laboral, impactando positivamente en la conducta y actitudes del personal.

6.1.2 Objetivo

Proponer estrategias que permitan un cambio positivo en el clima organizacional y conecten las necesidades de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad con las de sus trabajadores.

6.1.3 Estrategias

En base a las encuestas aplicadas a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad con las de sus trabajadores, así como la revisión de literatura relacionada con el clima organizacional y el desempeño laboral; se elabora una propuesta de estrategias que mejoren el clima organizacional y en consecuencia el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad. Sin embargo, proponer las estrategias adecuadas tienen que ir en relación a los problemas encontrados en la entidad en estudio, así pues, cada estrategia está plasmada para cada dimensión en las que se

encontró problemas y están dirigidas a los directivos y jefes de área de la Unidad de Gestión Educativa local Bolívar - La Libertad.

DIMENSION	ESTRATEGIAS
Estructura	<p>Mejorar y complementar la infraestructura, así como los materiales y equipos que se necesitan para el desarrollo de actividades de la entidad, a través de un eficiente informe de requerimiento que contenga los materiales y equipos indispensables para cada una de las áreas de la entidad, de esa forma sirvan como apoyo a la eliminación de brechas de tiempos en el trabajo, dicha estrategia, así como el costeo debe de estar a cargo de la oficina de infraestructura y la gestión del presupuesto para el mismo a cargo de la oficina de planificación y presupuesto y oficina de administración a través de una demanda adicional ya sea al gobierno regional de la libertad u en convenio con otros estamentos del Estado.</p>
	<p>Elaborar el Plan Estratégico Institucional en la entidad según su realidad, que contenga las acciones, objetivos y metas esenciales de la entidad, cuyos procesos regulen gestión de la entidad, garantizando que genere resultados visibles y medibles para cada actividad que se realice, mismo que debe ser hecho por la oficina de planificación y presupuesto a través de su operador de la plataforma del CEPLAN, plan que debe de seguir los lineamientos de esta entidad, así como de reflejar la realidad de la institución, dicho documentos no debe de significar costo alguno para la entidad porque cuenta con los técnicos e instrumentos necesario.</p>

Elaborar y socializar el Plan Operativo Institucional en la entidad, que estructure las actividades para cada uno de los puestos laborales con los que cuenta la entidad, así como a planificar las acciones que la organización debe realizar para alcanzar los objetivos que se haya planteado con anterioridad en transcurso del año; mismo que debe ser hecho por la oficina de planificación y presupuesto a través de su operador de la plataforma del CEPLAN, plan que debe de seguir los lineamientos de esta entidad, así como de reflejar la realidad de la institución, dicho documentos no debe de significar costo alguno para la entidad porque cuenta con los técnicos e instrumentos necesario.

Mantener el ambiente físico óptimo para que los trabajadores de la entidad se sientan cómodos para realizar sus labores, mismo que debe estar a cargo de la oficina de infraestructura de la entidad.

Proporcionar un espacio óptimo para que los trabajadores realicen sus actividades diarias, ofreciéndoles una correcta condición de espacio, así como mobiliario adaptado a las necesidades del trabajador, correcta iluminación, espacio y buena temperatura; dicha estrategia, así como el costeo debe de estar a cargo de la oficina de infraestructura y la gestión del presupuesto para el mismo a cargo de la oficina de planificación y presupuesto y oficina de administración a través de una demanda adicional ya sea al gobierno regional de la libertad u en convenio con otros estamentos del Estado.

Responsabilidad	Fortalecer la identificación de los trabajadores con su área de trabajo, así como con la entidad, haciéndolo participe de cada actividad que se lleve a cabo en la entidad, así como de las decisiones que se tomen respecto a las tareas que se lleven a cabo, la cual debe de estar a cargo de cada jefatura de área o de la oficina que esté a cargo de las actividades a realizarse.
	Tomar en cuenta las opiniones de los trabajadores para mantener y fortalecer su compromiso por mejorar los servicios que presta la entidad, misma que se puede realizar a través de reuniones o foros realizados por los jefes inmediatos de las oficinas.
	Generar confianza en los trabajadores, lo que creará un fuerte sentido de autonomía para que se sientan empoderados y se motiven a utilizar eficientemente sus horas laborales para alcanzar los objetivos propuestos, misma que debe estar a cargo del responsable de bienestar de la oficina de personal
Recompensa	Generar un sistema de recompensas alineado a los objetivos alcanzados por los trabajadores en sus actividades, como por ejemplo a mejores objetivos alcanzados, mayores referencias sobre su labor o alguna actividad extraoficial realizada por la entidad, esta estrategia se puede implementar desde dirección general a través de resoluciones de felicitaciones o de reconocimiento en eventos públicos que realiza la UGEL.
	Reconocer los logros individuales y en equipo de los trabajadores de la entidad para que generen motivación en los trabajadores, misma que debe de ser implementada por los jefes de área y dirección general.

	<p>Promover el desarrollo de competencias de los trabajadores de la entidad a través de capacitaciones que vayan acorde con sus cargos y su profesión, misma que debe estar a cargo del responsable de bienestar de la oficina de personal en coordinación con la oficina de planificación y presupuesto, y administración con el fin de gestionar los recursos económicos para su implementación.</p>
Desafío	<p>Generar convenios con otras instituciones del sector u ONGs que permitir hacer intercambios de trabajadores para que conozcan nuevas formas de trabajo, mejoren sus competencias y habilidades en el marco de mejorar profesionalmente trabajando para la entidad, estrategia a cargo de administración quien debe gestionar este intercambio de personal sea esta entre UGELES, o demás departamentos que permitan a los trabajadores nuevas experiencias</p>
	<p>Proporcionar oportunidades de empleo y superación a través de convenios con otras instituciones o ascensos en la entidad, estrategia a cargo de dirección general y de administración.</p>
	<p>Potenciar y adecuar las capacitaciones teniendo en cuenta los servicios que ofrece la entidad y las nuevas circunstancias en las que son requeridas.</p>
Relaciones	<p>Programar actividades deportivas, de esparcimiento y sociales fuera del trabajo por días festivos, para fomentar la comunicación e interacción entre trabajadores y se generen relaciones sanas y amistades entre colegas.</p>
	<p>Generar espacios para relajarse mediante actividades que generen ánimo y alegría, implementando el horario de trabajo un receso en el cual por</p>

	<p>ejemplo se realice dinámicas que permitan confianza entre los trabajadores, misma que de estar a cargo del responsable de bienestar de la oficina de personal</p>
	<p>Capacitar a los trabajadores de la entidad en temas de liderazgo y relaciones interpersonales, mismo que no necesariamente signifique realizar un gasto pues el mismo se puede realizar a través de convenios como por ejemplo con la cama de comercio de Trujillo.</p>
<p>Cooperación</p>	<p>Difundir la documentación entre áreas que permitan dinamizar las actividades de la entidad, que debe estar a cargo de del responsable de comunicaciones y prensa de dirección general.</p>
	<p>Fomentar la comunicación continua entre trabajadores, así como con los jefes de área que ayude a hacer más eficiente los procesos para cada actividad en la entidad, la cual puede tener como encargado al responsable de bienestar de la oficina de personal y del responsable de comunicaciones y prensa de dirección general.</p>
	<p>Fomentar la revisión de trabajo semanal, así como introspección de las actividades que realizan los trabajadores para obtener sus puntos de vista positivos y negativos al respecto, actividad que debe ser implementada por cada jefe de área, a través de reuniones a inicio o fin de cada semana</p>
	<p>Facilitar la información necesaria sobre las actividades realizada por los trabajadores entre cada área de la entidad, la cual debe estar a cargo de las secretarias o secretarios de la UGEL, quienes en base a su experiencia deben implementar estrategias para la modernización de la entidad.</p>

	<p>Generar equipos de trabajo involucrando a todas las áreas para que busquen realizar tareas en común para la entidad, actividad a cargo de dirección general que debe designar dichos equipos a través de resoluciones que permitan evaluar sus resultados.</p>
	<p>Rotar periódicamente los equipos de trabajo generados, para que se genere el compañerismo entre todos los trabajadores</p>
<p>Estándares</p>	<p>Crear indicadores de gestión individuales para medir y gestionar el rendimiento y la consecución de objetivos de los trabajadores respecto a las actividades que realizan, para lo cual la oficina de informática. así como de planificación y presupuesto deben implementar los indicadores mismo que deben de ser de conocimiento de toda la entidad y sean acceso público a través de las herramientas informáticas.</p>
	<p>Realizar seguimiento de los procesos y objetivos que persigue cada trabajador de la entidad a través de tablas o programas que sean facilitados por la oficina de informática.</p>
	<p>Hacer uso de Checklist para verificar el óptimo funcionamiento de los ambientes y equipos, así como el trabajo del personal de la entidad, a cargo de la oficina de informática.</p>
	<p>Elaborar flujogramas y procedimientos para las actividades realizadas en la entidad, las cual debe ser gestionada, elaborada, socializada y aprobada por el responsable del CEPLAN de la oficina de planificación y presupuesto.</p>

Conflictos	<p>Generar los espacios para solucionar los conflictos que surjan entre trabajadores, así como conflictos en forma individual, a través del responsable de bienestar y el psicólogo de la entidad.</p>
	<p>Evaluar los perfiles de cada puesto laboral en la entidad, a cargo de la oficina de personal.</p>
	<p>Contratar al talento adecuado para la entidad y contar con un buen proceso de inducción que asegure los resultados de los nuevos trabajadores, la cual debe estar a cargo de la oficina de personal y la difusión de para cubrir las vacantes a cargo del responsable de comunicaciones y prensa de la entidad.</p>
	<p>Alinear los objetivos personales con las estrategias de la entidad, vinculándolos con el cumplimiento de los objetivos y metas, para lo cual el psicólogo de la entidad con el responsable de bienestar deber de identificar las semejanzas y discrepancias que tiene el personal con el rumbo que lleva la entidad en un futuro próximo.</p>

CONCLUSIONES

La Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad, no cuenta con los materiales y el equipos que necesitan sus trabajadores para hacer su trabajo, además laboran en ambientes angostos que menudo aglomeran a los trabajadores; asimismo, no poseen un Plan Estratégico Institucional implementado ni ningún otro instrumento de gestión que permita ordenar los procesos administrativos, las decisiones de sus empleados no se toman en cuenta, por lo que no muestran compromiso por realizar su trabajo, al mismo tiempo sienten que su trabajo, no está bien remunerado; además de existir sobre carga laboral, y no recurren con frecuencia al trabajo en equipo, no hay cooperación específica entre áreas de trabajo, muy por el contrario se evidencia un celo profesional, así como pugnas entre las áreas que conforman la entidad.

Existe relación directa y significativa entre la variable clima organizacional y la variable desempeño laboral, sustentada por el coeficiente de correlación de Spearman (r), el cual es igual a 0.733 y ratificada con el p valor que es 0.000; demostrando que el clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad.

RECOMENDACIONES

Implementar las estrategias propuestas para mejorar el clima organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad, las mismas que permitan a los trabajadores motivarse a realizar mejor sus actividades dentro de sus puestos de trabajo, conseguir sus objetivos laborales, potenciar su formación profesional y en consecuencia incrementar su productividad y la de la organización; estrategias, que deben de estar a cargo del personas detallado en la propuestas o de aquellos que realicen funcione relacionadas a las mismas, que, deben ser consideradas, socializadas y planteadas por cada responsable en el último trimestres del años fiscal e implementarse al inicio del siguiente, como un cambio de rumbo de la gestión.

Tener en cuenta la relación directa que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral evidenciado en esta investigación, para que los directivos o jefes de área a través de su personal a cargo, implementen planes adicionales para mejorar el clima organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad.

Se debe fortalecer las dimensiones de clima organizacional que presentan problemas en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad, con el propósito de fomentar y promover un ambiente laboral óptimo para que los trabajadores se desempeñen mejor y eleven su productividad.

Se deben tener en cuenta la ineficiencia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad para que los directivos o jefes de área apliquen medidas correctivas eficientes que ayuden a alcanzar los objetivos propuestos por la organización, según estrategias planteadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2004). Diccionario de Comportamientos: Gestión por Competencias. Argentina: Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Alvarado, J. (2003). Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Alvarado, O. (2002). Supervisión educativa. Teoría y práctica. Lima, Perú.
- Andrade, S. (2005). Diccionario de Economía (3° ed.). Lima, Perú: Editorial Andrade.
- Bardales, A. V. (2016). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Mariscal Cáceres – Juanjui. Año 2015 (Tesis de maestría). Escuela de postgrado. Universidad Cesar Vallejo. Tarapoto, Perú.
- Barrantes D. (2013). El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los servicios administrativos de la universidad nacional de Cajamarca (Tesis de Maestría). Escuela de Postgrado. Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca, Perú.
- Barros D. (2015). La influencia del clima organizacional en la gestión institucional del instituto de educación superior tecnológico público “José Arnaldo Sabogal Diéguez” de la provincia de Cajabamba, 2015 (Tesis de Maestría). Escuela de Postgrado. Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca, Perú.
- Bateman, T. S y Snell, S.A. (2009). Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. Octava edición. Pearson Prentice Hall. México.
- Bernal, C.A. (2010). Metodología de la investigación. Tercera edición. Pearson Educación, Colombia.
- Chiavenato, I. (1992). Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. D. F.

- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial Mc. Graw Hill, México.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. México: McGraw HILL.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill. México. D. F.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2012). El Sistema Presupuestario en el Perú. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES.
- Correa J. (2013). Relación existente entre el clima laboral y la propuesta de gestión educativa de la facultad de estudios a distancia de la UMNG y su influencia en la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo desde la perspectiva de los diferentes actores que la integran (Tesis de maestría). Facultad de Educación y Humanidades Maestría en Educación. Universidad Militar Nueva Granada. España.
- Davis, K y Newstrom, J. W. (1991). El comportamiento humano en el trabajo. McGraw-Hill: México.
- De la Cruz, E y Huamán, A. A. (2016). Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional cuna más en la provincia de Huancavelica – 2015 (Tesis de Grado). Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración Especialidad de Administración. Universidad Nacional de Huancavelica. Huancavelica, Perú.
- Derkra College (2010, enero 28). El control como fase del proceso administrativo. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/el-control-como-fase-del-proceso-administrativo/>
- Drovett, S. (1992) Dicersión de la Salud. Editorial Maechi. Buenos Aires.

- Faria, F. (1995). Desarrollo organizacional. Enfoque Integral. Limusa Noriega Editores: México.
- Flórez, R. (29 de marzo de 2011). Teoría de dirección organizacional [Mensaje en un blog]. Recuperado de: http://catedradireccionycontrol.blogspot.pe/2011/03/teorias-de-direccion_29.html
- Fuentes, S. (2012). Satisfacción laboral y su influencia en la productividad. Estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango (Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Galindo, M. A. (2009). Diccionario e Economía y Empresa. Editorial del Economista. Madrid, España.
- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Gordin, J. P. (2006). La sustentabilidad política del clientelismo: teoría y observaciones empíricas en América Latina. Cargraphics S.A. Barcelona, España.
- Guerra, A. (s.f.). Cambio, organización y entorno. Consultado el 06 de noviembre de 2016, en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/ags-coe/>
- Hall, R. (1996): Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados. 2da Edición. México. Printice Hall.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2006). *Metodología de la Investigación* (sexta ed.). México: McGraw-Hill.
- Hinojosa, C. (2010). Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio sagrados corazones padres franceses (Tesis de doctorado). Recuperado de

<http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT%2710/TRABAFIN/CLAUDIO%20HINOJOSA.pdf>

- Huamani, N. N. (2015). El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de Lima, la línea 1 en el 2013 (Tesis de grado). Recuperado de <http://repositorio.untecs.edu.pe/handle/UNTELS/87>
- Koontz, H. y Heinrich, H. (2008). Administración: Una perspectiva global y empresarial. 8ª ed. México: McGraw – Hill.
- Krawchenko, T. (2021). Public sector and productivity. OECD-EC high-level expert workshop Productivity Policy for Places.
- Likert, R (1975). Teoría del Clima Organizacional. Fondo Editorial Tropykos: Venezuela.
- Lingán J. (2014). Clima institucional y desempeño docente en las instituciones de la red educativa “Amauta competitivos” de la provincia de San Miguel-2014 (Tesis de Maestría). Escuela de Postgrado. Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca, Perú.
- Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard Business School Press.
- López J. (2017). Relación entre el clima institucional y desempeño docente lo los instructores militares de la escuela militar de Chorrillos (Tesis de Maestría). Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Piura. Piura, Perú.
- Marchesnay, M. (1995): Essai de Taxonomie des axes de recherche en management stratégique. Papier de recherche. ERFI. Montpellier.
- Nash, M. (1989) Como Incrementa la Productividad del Recurso Humano. Editorial Norma. Colombia.
- Palaci, F. (2005). “Psicología de la Organización”. Pearson Prentice Hall. Madrid, España.

- Palma, L. (1999). Diccionario de Economía y Empresa. Editorial del Economista. Madrid, España.
- Palma, L. (2010). Diccionario de Economía y Empresa. Editorial del Economista. Madrid, España.
- Panta, L. A. (2015). Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de la plana docente del consorcio educativo Talentos de la ciudad de Chiclayo (Tesis de grado). Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/157/1/TL_Panta_Rivera_LuisAlberto.pdf
- Paoli, J. A. (1983). Comunicación e información: perspectivas teóricas. (3a ed). México, D.F., Trillas: México.
- Parsons, T. (1960), Structure and Process in Modern Societies, Glencoe, III., The Free Press, p. 17.
- Quintero, N.; Africano, N. y Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal de las empresas vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. Negotium (Tesis de Maestría). Universidad del Zulia. Venezuela.
- Robbins, S. (2004). “Comportamiento Organizacional”. 7ma. Edición. Prentice Hall. México.
- Robbins, S. P, Coulter, M. (2010). Administración. Décima edición. Pearson Prentice Hall. México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). Administración. (12 Edición). México: Pearson.
- Sabino, C. (1991). Diccionario de Economía y Finanzas. Ed. Panapo, Caracas.
- Sánchez M. (2012). Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la institución educativa N.º 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres” en Baños del Inca, 2012 (Tesis de Maestría). Escuela de Postgrado. Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca, Perú.
- Schneider, B. (1983). Individual differences and organizational. the research questionnaire.

Somani, R., & Lab, B. (2021). Public-Sector Productivity (Part 1) Why is it important and how can we measure it? Washington, DC: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.

Uría, D. E. (2011). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato (Tesis de grado). Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1376/1/296%20Ing.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta inicial

I. Datos generales

1. Sexo

Femenino

Masculino

2. ¿Cuál es su edad?

20 – 30

30 – 40

40 – 50

60 a más

3. ¿Cuántos años lleva trabajado en la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar?

0 – 3 años

4 – 7 años

7 – 10 años

10 a más años

4. ¿Cuál es su condición laboral?

Nombrado

Contratado

CAS

Funcionario

5. ¿Cuál es su grado de instrucción?

Primaria

Secundaria

Técnica

Superior

II. Instrucciones

Estimado colaborador, a continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada

proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

Variables	Ítem	Preguntas	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	Observaciones
Clima Organizacional		Motivación Laboral						
	1	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros						
	2	Existe trato justo en la organización						
	3	Mi trabajo me brinda prestaciones sociales adecuadas						
	4	La remuneración que recibo es atractiva en comparación con la de otras organizaciones						
	5	Considero que mi trabajo está bien remunerado						
	6	Mi remuneración satisface mis necesidades básicas						
		Satisfacción laboral						
	7	Se respeta las horas de trabajo en la organización						
8	Realizo labores fuera de mis horas de trabajo en la organización							

9	Las responsabilidades de mi puesto de trabajo están claramente definidas						
10	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos						
11	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante						
12	Estoy orgulloso del desempeño que muestro en mis actividades de trabajo						
13	Poseo los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo						
14	El ambiente físico donde trabajo me ayuda a desempeñarme mejor en el trabajo						
	Involucramiento laboral						
15	El trabajo en equipo es indispensable para realizar mis actividades diarias						
16	Existe una relación armoniosa en los equipos de trabajo						
17	Conozco claramente la visión, misión y valores en la organización						
18	Estoy comprometido con el éxito organización						

	19	Estoy orgulloso del trabajo que realiza la organización						
	20	Mis compañeros de trabajo están comprometidos en realizar un buen trabajo en la organización						
		Comunicación						
	21	El ambiente laboral de trabajo evita los conflictos laborales						
	22	Los conflictos laborales son resueltos armoniosamente						
	23	Existe colaboración entre el personal con sus jefes						
	24	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas						
	25	Se comparte información entre el personal de las diversas oficinas						
	26	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía						
		Capacitaciones						
Desempeño Laboral	27	Recibo suficientes capacitaciones anuales para realizar mi trabajo						
	28	Asisto a las capacitaciones que la empresa brinda						

29	Mis calificaciones por capacitación son satisfactorias						
30	Las capacitaciones que se realizan, ayudan a mejorar mi desempeño laboral						
31	Los temas tratados en las capacitaciones guardan relación con mi trabajo						
32	Los temas en los que se capacita son los requeridos por los trabajadores						
	Eficacia						
33	Existe una buena administración de los recursos en la organización						
34	Hay una clara definición de objetivos para cada actividad que se realiza en la organización						
35	Se siguen procedimientos para la asignación de los recursos en la organización						
36	Se realiza seguimiento y control de las actividades realizadas en la organización						

37	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo						
38	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día						
	Organización						
39	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo						
40	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo						
41	La empresa dispone de un organigrama						
42	Tengo un puesto definido en la organización						
43	Los trabajadores se apoyan en equipos de trabajo para mejorar su desempeño laboral						
44	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado						
45	El proceso de gestión de la empresa permite afrontar y resolver los problemas que se presenten						
46	Los servicios que genero son los requeridos por la organización						

47	Los servicios de la organización son motivo de orgullo						
	Habilidades						
48	Mi puesto de trabajo está en relación con la titulación académica que poseo						
49	Aplico todos mis conocimientos en las actividades que realizo						
50	Hago propuestas innovadoras que ayudan a alcanzar los objetivos de la organización						
51	Tengo posibilidades de ascender de puesto						
52	Logro ascender de puesto cuando mi desempeño aumenta						

Gracias por su colaboración y participación.

Anexo 2. Puntuaciones y Escala de Likert

Para procesar las encuestas aplicadas a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar - La Libertad, los puntajes se codificaron de la siguiente manera:

Para cada pregunta se asignó el puntaje de acuerdo a la respuesta que dio el encuestado:

Puntuaciones

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

Para elaborar la escala de Likert usando el programa estadístico SPSS24 (Statistical Product and Service Solutions):

En cada pregunta se sumó los puntajes asignados por cada encuestado y se obtuvo el puntaje total de cada pregunta.

Luego se calculó la media aritmética y la desviación estándar para hallar los puntos de corte para los intervalos. De esa manera, se obtuvieron los tres intervalos, sumando y restando el 75% de la desviación estándar al valor de la media aritmética, utilizando las puntuaciones de estatinos, siendo esta una técnica para niveles de clasificación, cuya fórmula es: $A = \text{media} - 0.75 * \text{DESV}$. y $B = \text{media} + 0.75 * \text{DESV}$ ¹.

Y finalmente se cuentan cuantos valores caen en cada intervalo, para saber cómo se distribuyeron las opiniones.

Puntos de Corte y Asignación para el clima organizacional

¹ Para más información, véase Aiken (2003) “Test Psicológicos y de autoevaluación”, Cap. 4.

Observación	Punto de Corte	Clima Organizacional
a	57	Muy Eficiente
b	77	Eficiente
c	137	Deficiente

Puntos de Corte y Asignación para el desempeño laboral

Observación	Punto de Corte	Desempeño laboral
a	60	Muy Eficiente
b	80	Eficiente
c	137	Deficiente

Anexo 3. Fiabilidad de la encuesta

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,976	52

El Alfa de Cronbach es de 0.976, lo cual indica que el instrumento utilizado tiene una alta fiabilidad.

Anexo 4. Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimid o	Varianza de escala si el elemento se ha suprimid o	Correlació n total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimid o
Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros	136.10	783.211	0.792	0.976
Existe trato justo en la organización	135.70	774.900	0.801	0.976
Mi trabajo me brinda prestaciones sociales adecuadas	135.80	785.733	0.714	0.976
La remuneración que recibo es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	135.80	790.622	0.583	0.976
Considero que mi trabajo está bien remunerado	135.80	792.844	0.524	0.976
Mi remuneración satisface mis necesidades básicas	135.80	792.844	0.524	0.976
Se respeta las horas de trabajo en la organización	135.50	790.056	0.577	0.976

Realizo labores fuera de mis horas de trabajo en la organización	135.40	777.156	0.771	0.976
Las responsabilidades de mi puesto de trabajo están claramente definidas	135.80	786.178	0.571	0.976
El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos	135.90	796.767	0.449	0.976
Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	135.70	789.122	0.601	0.976
Estoy orgulloso del desempeño que muestro en mis actividades de trabajo	135.70	774.900	0.801	0.976
Poseo los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo	135.60	782.933	0.753	0.976
El ambiente físico donde trabajo me ayuda a desempeñarme mejor en el trabajo	135.20	757.067	0.907	0.975
El trabajo en equipo es indispensable para realizar mis actividades diarias	135.20	752.178	0.908	0.975
Existe una relación armoniosa en los equipos de trabajo	134.90	757.433	0.872	0.975
Conozco claramente la visión, misión y valores en la organización	135.40	772.933	0.865	0.976
Estoy comprometido con el éxito organización	135.40	786.267	0.569	0.976

Estoy orgulloso del trabajo que realiza la organización	135.40	799.156	0.506	0.976
Mis compañeros de trabajo están comprometidos en realizar un buen trabajo en la organización	135.20	795.956	0.529	0.976
El ambiente laboral de trabajo evita los conflictos laborales	135.60	787.822	0.627	0.976
Los conflictos laborales son resueltos armoniosamente	135.50	784.278	0.598	0.976
Existe colaboración entre el personal con sus jefes	135.30	781.567	0.599	0.976
Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas	135.60	775.822	0.936	0.975
Se comparte información entre el personal de las diversas oficinas	135.50	769.833	0.912	0.975
Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía	135.20	756.844	0.834	0.976
Recibo suficientes capacitaciones anuales para realizar mi trabajo	135.30	760.233	0.911	0.975
Asisto a las capacitaciones que la empresa brinda	135.70	822.456	-0.243	0.978
Mis calificaciones por capacitación son satisfactorias	135.50	793.389	0.672	0.976

Las capacitaciones que se realizan, ayudan a mejorar mi desempeño laboral	134.90	775.656	0.717	0.976
Los temas tratados en las capacitaciones guardan relación con mi trabajo	135.40	768.933	0.824	0.976
Los temas en los que se capacita son los requeridos por los trabajadores	135.40	783.822	0.766	0.976
Existe una buena administración de los recursos en la organización	135.30	785.789	0.762	0.976
Hay una clara definición de objetivos para cada actividad que se realiza en la organización	135.40	777.822	0.652	0.976
Se siguen procedimientos para la asignación de los recursos en la organización	135.40	782.489	0.562	0.976
Se realiza seguimiento y control de las actividades realizadas en la organización	135.00	772.000	0.728	0.976
Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	135.20	764.178	0.786	0.976
En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día	135.40	764.044	0.820	0.976
Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	135.20	770.400	0.865	0.975
Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo	135.70	786.678	0.907	0.976

La empresa dispone de un organigrama	135.30	815.122	-0.064	0.977
Tengo un puesto definido en la organización	135.60	789.822	0.780	0.976
Los trabajadores se apoyan en equipos de trabajo para mejorar su desempeño laboral	135.00	790.889	0.525	0.976
El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado	135.40	789.600	0.610	0.976
El proceso de gestión de la empresa permite afrontar y resolver los problemas que se presenten	135.60	807.156	0.110	0.977
Los servicios que genero son los requeridos por la organización	135.30	794.900	0.502	0.976
Los servicios de la organización son motivo de orgullo	135.30	766.456	0.902	0.975
Mi puesto de trabajo está en relación con la titulación académica que poseo	135.10	772.767	0.755	0.976
Aplico todos mis conocimientos en las actividades que realizo	135.40	784.933	0.736	0.976
Hago propuestas innovadoras que ayudan a alcanzar los objetivos de la organización	135.30	793.567	0.428	0.977
Tengo posibilidades de ascender de puesto	135.40	785.156	0.730	0.976
Logro ascender de puesto cuando mi desempeño aumenta	135.60	802.267	0.357	0.977