

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**TESIS:**

**RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO  
LABORAL DEL PERSONAL DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO  
CEFOP CAJAMARCA, PERIODO 2013**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

Presentada por:

Bachiller: JESSICA JUDITH CABANILLAS PORTILLA

Asesor:

M.Cs. Jorge Luis Alcalde Infante

Cajamarca - Perú

2017

COPYRIGHT©. 2017 by  
**JESSICA JUDITH CABANILLAS PORTILLA**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

### **PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

#### **TESIS APROBADA:**

**RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO  
LABORAL DEL PERSONAL DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO  
CEFOP CAJAMARCA, PERIODO 2013**

Para optar el Grado Académico de

#### **MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

Presentada por:

Bachiller: JESSICA JUDITH CABANILLAS PORTILLA

#### **JURADO EVALUADOR**

Mg. Jorge Alcalde Infante  
Asesor

Dr. Héctor Gamarra Ortiz  
Miembro de Comité Científico

Dr. Jesús Coronel Salisrrosas  
Tercer Miembro del Comité

M. Cs. Francisco Calderón  
Vera

Cajamarca - Perú

2017



# Universidad Nacional de Cajamarca

"NORTE DE LA UNIVERSIDAD PERUANA"

## Escuela de Posgrado

CAJAMARCA - PERÚ

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las **9:40**... de la mañana del día 02 de marzo de 2017, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, los miembros del Comité Científico presidido por el **Dr. HÉCTOR GAMARRA ORTIZ**, en representación del Director y como Miembro de Comité Científico, **M.Cs. JORGE LUIS ALCALDE INFANTE**, en calidad de Asesor, **Dr. JESÚS CORONEL SALIRROSAS**, **M.Cs. JANETH NACARINO DÍAZ**, como integrantes del Comité Científico Titular; actuando de conformidad con el Reglamento de la Escuela de Posgrado, se dio inicio a la **SUSTENTACIÓN** de la tesis titulada **"RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CEFOP CAJAMARCA, PERIODO 2013"**, presentada por la alumna **JESSICA JUDITH CABANILLAS PORTILLA**, con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS**, en la Unidad de Posgrado de la Facultad de **CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**, con Mención en **Administración y Gerencia Empresarial**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Comité Científico, y luego de la deliberación, se acordó... **A.P.R.O.B.A.R.**... la mencionada Tesis con la calificación de **...DIECISIETE (17) MAGNA CUM LAUDE**...; en tal virtud la alumna **JESSICA JUDITH CABANILLAS PORTILLA**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, en la Unidad de Posgrado de la Facultad de **Ciencias Económicas, Contables y Administrativas**, con Mención en **Administración y Gerencia Empresarial**.

Siendo las **11:15**... horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

Dr. Héctor Gamarra Ortiz  
Miembro de Comité Científico

M.Cs. Jorge Luis Alcalde Infante  
Asesor

Dr. Jesús Coronel Salirrosas  
Miembro de Comité Científico

M.Cs. Janeth Nacarino Díaz  
Miembro de Comité Científico

## **DEDICATORIA**

Mis padres, hermanos, tías, queridas  
amigas y a mi novio; por su apoyo  
incondicional en este proceso de  
continuo aprendizaje y por ser el  
soporte necesario para mi crecimiento  
personal y profesional

Dios, por ser el principal pilar de mi vida  
y sustento de fuerza en los momentos  
más difíciles

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco al Sr. Alor Ventocilla Co - director del Instituto Superior Tecnológico Público, “Centro experimental de formación profesional público de gestión privada - CEFOP CAJAMARCA”, por permitir que el presente estudio se desarrolle en un marco de colaboración, así como por su disponibilidad y amabilidad en el transcurso de la elaboración de mi tesis, tiempo en el cuál conté con todo el apoyo profesional y logístico para alcanzar los objetivos perseguidos.

Agradezco a cada uno de los Sub directores de cada unidad operativa, por darme todas las facilidades en cuanto a la recopilación de información necesaria para cumplir eficientemente con el objetivo de este estudio.

A todos los trabajadores del Instituto, por su disponibilidad y paciencia, por tomarse el tiempo necesario para dar respuesta a las encuestas, que permitieron recopilar información para completar y terminar el presente estudio.

“Tu primer y más importante trabajo como líder, es hacerte cargo de tu propia energía y luego ayudar a orquestar la energía de los que están a tu alrededor”

- Peter Drucker

# INDICE

Ítem	Página
Lista de abreviaciones	xiv
Glosario	xv
Resumen	xvi
Abstract	xvii
Introducción	xviii

## CAPÍTULO 1 MARCO METODOLÓGICO

1.1. Problema de investigación	
1.1.1. Planteamiento del problema	1
1.1.2. Formulación del problema	4
1.1.3. Justificación de la investigación	5
1.1.4. Delimitación de la investigación	6
1.1.5. Limitación de la investigación	6
1.2. Marco teórico	
1.2.1. Antecedentes teóricos de la investigación	7
1.2.2. Bases teóricas	9
1.2.2.1. Teoría clásica	9
1.2.2.2. Teoría general de sistemas.	9
1.2.2.3. Teoría “X” y “Y” del comportamiento organizacional	12
1.2.2.4. Teoría “Z”	14
1.2.2.5. Los dos factores de motivación de Frederick Herzberg	15
1.2.2.6. Clima organizacional	15
1.2.2.7. La evaluación del desempeño.	20
1.2.2.8. Desempeño docente (MINEDU. 2013)	22
1.2.3. Definición de términos básicos	26
1.3. Hipótesis de la investigación	
1.3.1. Hipótesis.	28
1.3.2. Variables.	28
1.3.3. Unidad de análisis.	28
1.4. Objetivos de la investigación	
1.4.1. Objetivo general	29
1.4.2. Objetivos específicos	29
1.5. Diseño de contrastación de la hipótesis	
1.5.1. Definición operacional de las variables	30

1.5.2. Población	31
1.5.3. Tipo de investigación	32
1.5.4. Métodos de investigación	33
1.5.5. Técnicas de investigación	34
1.5.5.1. Técnicas de recopilación de información:	35
1.1.1.2. Técnicas de procesamiento	36
1.1.1.3. Técnicas de análisis e interpretación de los resultados	36

## **CAPITULO 2**

### **CENTRO EXPERIMENTAL DE FORMACIÓN PROFESIONAL PÚBLICO DE GESTIÓN PRIVADA CEFOP CAJAMARCA**

2.1. Fe y Alegría en el Perú	38
2.2. CEFOP Cajamarca organización y actividades	39
2.1.1. Visión	40
2.1.2. Misión	40
2.1.3. Modelo de formación profesional	40
2.1.4. Aprender haciendo y produciendo	43
2.1.5. Títulos Oficiales	44
2.3. Clima Organizacional	44
2.1.1. Elaboración final de la encuesta	46
2.1.1. Sensibilización	47
2.1.1. Recopilación de la Información	47
2.1.1. Análisis de la Información:	47

## **CAPITULO 3**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS CLIMA ORGANIZACIONAL**

3.1. Nivel de satisfacción de los trabajadores en autonomía	52
3.2. Nivel de satisfacción de los trabajadores en conflicto y cooperación	55
3.3. Nivel de satisfacción de los trabajadores en remuneración	57
3.4. Nivel de satisfacción de los trabajadores en rendimiento	60
3.5. Nivel de satisfacción de los trabajadores en motivación	63
3.6. Nivel de satisfacción de los trabajadores en apoyo	65
3.7. Nivel de satisfacción de los trabajadores en identidad	68
3.8. Nivel de satisfacción de los trabajadores en comunicación	70
3.9. Nivel de satisfacción de los trabajadores en ambiente físico	73

## **CAPITULO 4**

### **ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES**

4.1. Enfoque comparativo referido a normas	77
4.2. Enfoque conductual	86
4.3. Enfoque sobre resultados	88
4.4. Comparación de los resultados de desempeño laboral con la percepción del Clima Laboral	91
4.5. Verificación de Hipótesis	92
Conclusiones	
Sugerencias	
Referencias Bibliográficas	
Anexos	

### **LISTA DE TABLAS**

Tabla 01: Operacionalización de Variables	30
Tabla 02: Carreras Profesionales por Unidades Operativas	41
Tabla 03: Número de trabajadores a encuestar por Unidad Operativa	49
Tabla 04: Percepción del Clima Organizacional en CEFOP Cajamarca	51
Tabla 05: Funciones que desempeño	53
Tabla 06: Decisiones importantes	54
Tabla 07: Equidad en el trato	56
Tabla 08: Ingresos y horario	58
Tabla 09: Ingresos y funciones	59
Tabla 10: Motivación	61
Tabla 11: Reconocimiento	62
Tabla 12: Esfuerzo en el trabajo	64
Tabla 13: Participación	66

Tabla 14: Capacitaciones	67
Tabla 15: Identificación	69
Tabla 16: Información sobre trabajo	71
Tabla 17: Comunicación con superiores	72
Tabla 18: Herramientas y equipos	74
Tabla 19: Espacio	75
Tabla 20 : Ambiente físico	76
Tabla 21: Objetivos Trabajadores	78
Tabla 22: Estrategias trabajadores	79
Tabla 23: Reciprocidad trabajadores	80
Tabla 24: Toma decisiones trabajadores	81
Tabla 25: Compromiso organizacional	82
Tabla 26: Cumplimiento de retos	83
Tabla 27: Ingenio y creatividad	84
Tabla 28: Apertura al cambio	85
Tabla 29: Resultados de la Evaluación de desempeño por Unidad Operativa (Enfoque Conductual)	87
Tabla 30: Resultados de la Evaluación de desempeño por Unidad Operativa (Enfoque sobre resultados)	90
Tabla 31: Comparación De Clima Laboral Con Desempeño Laboral Por Unidad Operativa	91
Tabla 32: Comparación De Clima Laboral Con Desempeño Laboral Por Unidad Operativa	96
Tabla 33: Frecuencia Esperada	96
Tabla 34: Calculo del Chi Cuadrado	97
Tabla 35: Centro Experimental de Formación Profesional Público de Gestión Privada CEFOP Cajamarca Plan de mejora para el Clima Organizacional	102

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Modelo basado en competencias	41
Figura 02: Articulación entre educación superior tecnológica y educación técnico productiva	42
Figura 03: Títulos Oficiales	44
Figura 04: Percepción del clima organizacional por dimensión	51
Figura 05: Análisis de Autonomía	52
Figura 06: Funciones que desempeño	53
Figura 07: Decisiones Importantes	54
Figura 08: Análisis de Conflicto y Cooperación	55
Figura 09: Equidad en el trato	56
Figura 10: Análisis de Remuneración	57
Figura 11: Ingresos y horario	58
Figura 12: Ingresos y Funciones	59
Figura 13: Análisis de Remuneración	60
Figura 14: Motivación	61
Figura 15: Reconocimiento	62
Figura 16: Análisis de Motivación	63
Figura 17: Esfuerzo en el Trabajo	64
Figura 18: Análisis de Apoyo	65
Figura 19: Participación	66
Figura 20: Capacitaciones	67
	68

Figura 21: Análisis de Identidad	
Figura 22: Identificación	69
Figura 23: Análisis de Comunicación	70
Figura 24: Información sobre trabajo	71
Figura 25: Comunicación con superiores	72
Figura 26: Análisis del Ambiente Físico	73
Figura 27: Herramientas y equipos	74
Figura 28: Espacio	75
Figura 29: Ambiente Físico	76
Figura 30: Objetivos trabajadores	78
Figura 31: Estrategias trabajadores	79
Figura 32: Reciprocidad trabajadores	80
Figura 33: Decisiones trabajadores	81
Figura 34: Compromiso Organizacional	82
Figura 35: Cumplimiento Retos	83
Figura 36: Ingenio y creatividad	84
Figura 37: Apertura al cambio	85
Figura 38: Evaluación de Desempeño por Unidad Operativa (Enfoque Conductual)	87
Figura 39: Evaluación de Desempeño por Unidad Operativa (Enfoque por Resultados)	90
Figura 40: Comparación de Clima Organizacional con desempeño Laboral	92

## **LISTA DE ABREVIACIONES**

CEFOP : Centro experimental de formación profesional público de gestión  
privada

DRE CAJ : Dirección Regional de Educación Cajamarca

ISTP : Instituto Superior Tecnológico Público

UO : Unidad Operativa

POA : Plan operativo anual

## GLOSARIO

**Clima Laboral.** Para efectos de esta investigación y en concordancia con la literatura científica revisada, se define el término clima laboral, como la percepción de un grupo de personas sobre su entorno laboral.

**Compromiso Institucional.** Para este estudio, compromiso institucional es la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización, la aceptación de las metas y los valores de la organización y la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la Organización.

**Desempeño Laboral.** Nos referimos al desempeño laboral cuando hablamos de la eficiente explotación de las cualidades, capacidades, estrategias, habilidades, etc., que posee el capital humano de una organización; con la finalidad de conseguir las metas de la misma.

## RESUMEN

El estudio del Clima Organizacional es empleado actualmente para determinar las percepciones que los trabajadores tienen del medio ambiente laboral en el que se encuentran, está influenciado tanto por la parte física como emocional. Su importancia radica en la influencia positiva o negativa que ejerce sobre el comportamiento individual de los trabajadores, lo cual a su vez ejerce una determinada influencia en la productividad de la empresa. Por tal razón, la presente investigación, en términos generales tiene como propósito determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal del Centro Experimental de Formación Profesional Público de Gestión Privada CEFOP Cajamarca en el periodo 2013. Para esto se ha realizado un estudio de medición haciendo una adaptación de la escala de Lickert así como análisis y evaluación de los planes operativos anuales de cada unidad operativa, según los resultados obtenidos se pudo demostrar la existencia de una relación directa entre la percepción del clima organizacional de los trabajadores con el desempeño de los mismos, adicionalmente se llegó a identificar las principales fortalezas y debilidades percibidas por los trabajadores, así como las unidades operativas que tuvieron mejor desempeño laboral medido en términos del cumplimiento de los objetivos planteados en el inicio del año. De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se pudo hacer una comparación por unidad operativa, demostrando la hipótesis planteada al comprobar que existe relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, siendo así que existe una tendencia, donde San Miguel y Cajamarca II, fueron las Unidades Operativas que tenían una percepción menor de bienestar en su clima laboral y también tienen una baja calificación en cuanto a su desempeño laboral, mientras que Celendín unidad operativa que tenía una mejor percepción del clima laboral, también tiene una mejor calificación de desempeño.

Palabras Clave: Clima Organizacional, desempeño laboral, productividad, fortalezas, debilidades, competencias.

## **ABSTRACT**

The study of organizational climate is currently used to determine the perceptions that workers have labor environment in which they are, it is influenced by both physical and emotional part. Its importance lies in the positive or negative influence on the behavior of individual workers, which in turn exerts a certain influence on the productivity of the company. For this reason, the following research generally aims to determine the relationship between organizational climate and job performance of staff in the Experimental Center for Public Private Management Training CEFOP Cajamarca in 2013. For this period there has been a measurement study by an adaptation of the scale Likert well as analysis and evaluation of the annual operating plans of each operating unit. According to the results could prove the existence of a direct relationship between perception of organizational climate of workers with the performance thereof, additionally came to identify the main strengths and weaknesses perceived by workers as well as the operating units they had better work performance measured in terms of the fulfillment of the objectives set at the beginning of the year. With these results it was possible to make a comparison operating unit, proving the hypothesis to see that there is a direct relationship between organizational climate and job performance, and being that there is a trend where San Miguel and Cajamarca II were the Operational Units they had a lower perception of well-being in their working environment and also have a low rating in terms of job performance, while Celendín operating unit that had a better perception of the work environment, also has a better performance rating.

Keywords: Organizational climate, job performance, productivity, strengths, weaknesses, skills.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. Asimismo, con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios y/o productos de alta calidad. Para ello, es necesario que las organizaciones se encuentren en óptimas condiciones desde el interior de las mismas, en donde exista satisfacción de los trabajadores que impacte en la productividad de la misma.

Nos referimos a clima organizacional o clima laboral como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta. El clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, en virtud de que es la opinión que los integrantes se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

Por tal razón, la presente investigación, en términos generales tiene como propósito medir el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral, realizando un estudio de medición haciendo uso de una encuesta aplicada al personal del Instituto Superior de Formación Profesional CEFOP CAJAMARCA.

El CEFOP CAJAMARCA, es un Centro de Formación Profesional con gestión privada por parte de Fe y Alegría. Fe y Alegría en el Perú viene trabajando desde hace 43 años y busca mejorar la educación pública para los sectores menos favorecidos, cuenta con 77 centros educativos, 5 programas de educación rural y 4 Institutos Superiores, dentro de los cuáles se encuentra el I.S.T.P CEFOP CAJAMARCA con cinco unidades operativas respectivamente; 2 en Cajamarca, San Miguel, Celendín y Cajabamba. Cada uno de los I.S.T.P CEFOP oferta carreras profesionales de Educación Superior Tecnológica, carreras profesionales de la Educación Técnico Productiva ciclo medio y del ciclo básico (1 año). La estructura del presente proyecto de investigación es como sigue:

En el capítulo I se presenta toda la metodología que se utiliza para poder establecer una propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la empresa estudiada, en el capítulo II, se hace una descripción general de la institución así como de las nueve dimensiones seleccionadas para realizar el estudio de clima organizacional, en el capítulo III, se presenta la información obtenida mediante las encuestas y se determinan los puntos críticos que perjudican la obtención de un buen clima organizacional, y en el último capítulo que es el IV, se hace la comparación de los resultados obtenidos en la medición del clima organizacional con los obtenidos en la medición del desempeño laboral, para la medición del desempeño laboral se utilizaron datos de producción entregados por la institución así como los resultados obtenidos en la medición del desempeño del personal que se realiza anualmente.

# CAPITULO 1

## MARCO METODOLÓGICO

### 1.1. Problema de Investigación

#### 1.1.1. Planteamiento del Problema.

Actualmente aún existen empresas u organizaciones que no le dan la suficiente importancia al tema de clima organizacional, no teniendo presente que es un aspecto fundamental en el desarrollo estratégico de cualquier empresa. El clima organizacional nos puede permitir impulsar u obstaculizar el buen desempeño de la organización, ya que es un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Una gestión adecuada del clima laboral, propicia las condiciones básicas necesarias para el desarrollo de las personas, es como preparar el terreno para que las personas crezcan dando lo mejor de sí mismas, se puede crear las condiciones necesarias para generar una cultura de aprendizaje continuo y desarrollo de una organización inteligente.

El desempeño laboral se puede definir como la forma en que los miembros de la organización realizan su trabajo. La práctica de evaluar al personal es muy antigua en las organizaciones. Sin embargo, los criterios

que se toman como referencia han ido variando de acuerdo a los nuevos estilos que se han adoptado en la gestión organizacional.

La evaluación del desempeño forma parte de un sistema integrado en la gestión del potencial humano, actualmente se puede evaluar mediante el rendimiento teniendo en cuenta factores importantes como liderazgo, gestión de tiempo, cumplimiento de metas establecidas, productividad, etc. El desempeño laboral también es un factor importante en la productividad empresarial.

La mayoría de personas pasamos la mayor parte del día en el trabajo, por lo que el sentirse satisfecho, realizado, comprendido, etc. aunque parezcan cosas triviales es de suma importancia en las percepciones individuales de cada trabajador. El ambiente laboral influye en el comportamiento de los trabajadores de diferente manera, sin embargo, debe existir una tendencia que marca el desempeño laboral de ellos, lo cual es objeto de este estudio.

Considerando lo antes planteado y también por ser de interés propio, se realizó el estudio teniendo como caso práctico el Instituto Superior Tecnológico Público CEFOP Cajamarca; ya que actualmente dicha institución se ha visto afectada por los diversos cambios internos, así como también la presión que ejerce la competencia de otras instituciones semejantes.

CEFOP CAJAMARCA, es un instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Gestión Privada por parte de Fe y Alegría, cuenta con cinco unidades operativas, en San Miguel, Celendín, Cajabamba y dos en Cajamarca; desarrolla educación continua articulando la educación técnico productiva con la educación superior tecnológica, se oferta diversas carreras productivas de acuerdo a la ubicación e implementación de cada unidad operativa.

Sin embargo el personal que labora dentro del Instituto suele presentar constantes quejas debido a que no siente que la institución reconozca su esfuerzo y su trabajo, además consideran que existe demasiada presión y falta de apoyo por parte de la unidad de gestión; esto ha originado que constantemente se presenten problemas entre los miembros de la Institución y genere problemas entre docentes y alumnos, ya que no se ven motivados a producir por el mal ambiente que se vive en cada una de las unidades operativas del CEFOP CAJAMARCA. También se tiene que adicionar la incertidumbre y disconformidad de los profesores más antiguos, que no tienen estabilidad laboral por que firman contratos anuales.

Por consiguiente, para fines de la presente investigación se estudió el problema relativo a clima organizacional y desempeño laboral en el Instituto Superior Tecnológico CEFOP Cajamarca.

### **1.1.2. Formulación del Problema.**

¿Cómo es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal del Centro Experimental de Formación Profesional Público de Gestión Privada CEFOP Cajamarca, periodo 2013?

### **1.1.3. Justificación de la Investigación.**

Hoy en día es necesario establecer un ambiente laboral favorable para los elementos internos y externos que forman parte de una empresa: Se puede mencionar al personal y a los directivos como elementos internos, y clientes, proveedores, gobierno, bancos, y público en general como elementos externos. Ambos elementos influyen en el clima organizacional y desempeño laboral. Cabe también mencionar que si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuenten, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios, con el consiguiente aumento de captación de clientes.

#### **1.1.3.1. Justificación Científica.**

Este estudio nos permitió conocer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en una realidad concreta que servirá de referencia para estudios posteriores sobre la materia, ya que dichos resultados nos demuestran que existe una relación directa entre ambas variables por lo que los resultados pueden ser

generalizados según las diferentes condiciones de trabajo de cada institución; para conseguir este objetivo se aplicaron teorías referentes a la investigación como la teoría Clásica de Fayol, la teoría X y Y del comportamiento Organizacional, la teoría Z, etc. , utilizando una adaptación de la escala de Lickert en la búsqueda de información.

#### **1.1.3.2.Justificación Técnica Práctica.**

Esta investigación pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de la institución objeto de estudio. Ante una nueva etapa en el desarrollo de esta, han surgido diversas necesidades tales como de una mejor calidad del servicio prestado, una interacción más cercana con los clientes, y una eficiencia del personal

#### **1.1.3.3.Justificación Institucional y Personal.**

De la misma manera se busca despertar reflexión en los directivos de la institución, sobre la importancia de mantener un clima organizacional favorable considerando la influencia de este en el desempeño del personal, tomando en cuenta además que el comportamiento de los miembros de la empresa está condicionado por la percepción que tengan de la misma y por la satisfacción de sus necesidades.

#### **1.1.4. Delimitación de la Investigación.**

##### **1.1.4.1. Delimitación Geográfica.**

El área geográfica de la investigación comprende las provincias de Cajamarca, San Miguel, Celendín y Cajabamba, debido a que el instituto cuenta con cinco unidades operativas que funcionan en estas provincias.

##### **1.1.4.2. Delimitación Temporal.**

El estudio se desarrolló en el período comprendido al año 2013

##### **1.1.4.3. Delimitación Social.**

El estudio comprende a los trabajadores del Instituto Superior de Formación Profesional Público CEFOP CAJAMARCA

#### **1.1.5. Limitación de la Investigación**

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se tuvo que enfrentar carencia de datos no homogenizados en las publicaciones y trabajos realizados que nos permitan utilizar sus metodologías y conclusiones para el presente estudio.

## **1.2. Marco Teórico**

### **1.2.1. Antecedentes teóricos de la investigación.**

Para la presente investigación se ha tomado como base varios aspectos que se relacionan con el contenido del tema estudiado. Las investigaciones consultadas son:

**1.2.1.1.Marco Antonio Salcedo.** (Salcedo. 2008) “Realizó un análisis del clima Organizacional de la Universidad del Valle Colombia”, utilizando un modelo propuesto por los profesores Mónica García y Álvaro Zapata, modelo actualizado del profesor Álvarez Londoño este modelo sugiere realizar el análisis del clima organizacional en base a 27 dimensiones o factores, aplicando un cuestionario de preguntas abiertas, utilizando una escala Lickert de 0 – 10, para luego realizar un análisis general utilizando medidas estadísticas de tendencia central y de dispersión, el autor de este trabajo concluye determinando que el principal factor o dimensión que afecta negativamente el clima organizacional de la Universidad es el factor comunicación y el factor liderazgo por lo que sugiere que se generen espacios para el intercambio de ideas y conocimientos entre los trabajadores de la universidad del Valle.

**1.2.1.2.Narvaéz Mónica** ( Narvaéz.1998) “realizó un estudio del clima organizacional de la empresa basándose en 24 sub factores propuestos

por el profesor de Administración de la Universidad del Valle, Álvarez Londoño, el objetivo de esta tesis fue determinar y mejorar el clima organizacional a través de la propuesta de un modelo que contribuya a alcanzar la eficacia organizacional en SEDACAJ, concluyendo que la primera causa del desequilibrio del clima organizacional de SEDACAJ se debe a la falta de acciones para despertar el interés de la personas, falta de información de la estructura y misión de la empresa.

**1.2.1.3. Coronel Gonzales Laura Tania** (Coronel. 2011) en su tesis de Post Grado “El clima laboral y su incidencia en el desarrollo organizacional del Banco Continental – Cajamarca, realizó un estudio del clima organizacional del Banco Continental, para lo cual utiliza como instrumento una encuesta que cuenta con 6 dimensiones y 34 sub factores, adicionalmente ha aplicado una entrevista con la finalidad de complementar la información recaudada con la encuesta. Una de las principales conclusiones a la que se pudo llegar con esta investigación, fue que el clima organizacional de dicha empresa es bajo e influye directamente con el desarrollo organizacional de la misma.”

**1.2.1.4. Resolución Ministerial N° 375-2008-TR.** El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2008) ha publicado la norma básica de ergonomía y de procedimiento de evaluación de riesgo con el objetivo principal de establecer los parámetros que permitan la adaptación de las condiciones de trabajo a las características físicas y

mentales de los trabajadores con el fin de proporcionarles bienestar, seguridad y mayor eficiencia en su desempeño, tomando en cuenta que la mejora de las condiciones de trabajo contribuye a una mayor eficacia y productividad empresarial.

## **1.2.2. Bases teóricas.**

### **1.2.2.1. Teoría Clásica**

Fayol resalta, en su teoría clásica de la administración, el énfasis en la estructura, la cual parte de un todo organizacional, con el fin de garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas de la organización.

Fayol (como se citó en Cueva. 2011), describe que en esta teoría se toma en cuenta a todos los elementos que componen la organización, encontró ciertas operaciones que son necesarias en cualquier tipo de empresa para el logro de los objetivos y afirma que ésta debe cumplir seis funciones:

- **Técnicas:** Producción de bienes o servicios
- **Comerciales:** Compra, venta e intercambio.
- **Financieras:** Búsqueda y gerencia de capitales.
- **Seguridad:** Protección de los bienes y de las personas.
- **Contables:** Inventarios, balances, costos y estadísticas.
- **Administrativas:** Funciones de la dirección.

Este enfoque aporta 14 principios fundamentales para el ejercicio de la administración:

- **División Del Trabajo:** Especialización de las tareas y de personas para aumentar la eficiencia.
- **Autoridad y responsabilidad:** Derecho de dar órdenes y el poder esperar obediencia; la responsabilidad, dada por la autoridad, implica el rendir cuentas.
- **Disciplina:** Obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
- **Unidad de mando:** Recibir órdenes de sólo un superior.
- **Unidad de dirección:** Asignación de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
- **Subordinación de los intereses individuales a los generales:** Por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.
- **Remuneración del personal:** Debe haber satisfacción justa y garantizada retribución, para los empleados y para la organización.
- **Centralización:** Concentración de la autoridad en los altos mandos de la organización.
- **Cadena escalar:** Línea de autoridad que va desde el nivel más alto al más bajo.
- **Orden:** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, refiriéndose a cosas y personas.

- **Equidad:** Amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
- **Estabilidad del personal:** Disminuir la rotación, la cual posee un impacto negativo sobre la eficiencia organizacional.
- **Iniciativa:** Capacidad de visualizar un plan y su éxito.
- **Espíritu de equipo:** Armonía y unión entre las personas con el fin de constituir fortalezas para la organización

#### **1.2.2.2. Teoría General de Sistemas.**

Según (Chiavenato, 2006, p. 62) “las organizaciones son sistemas abiertos. Esta teoría, establece un marco teórico, un conjunto de técnicas para el estudio de diversos fenómenos que ocurren en los mundos físico y social”.

Sistema es el conjunto de elementos o partes interdependientes que funcionan como un todo, dentro de ciertos límites, con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos. Los Sistemas Abiertos tienen una permanente interacción con su medio ambiente, dando lugar a influencias recíprocas de diferente naturaleza, según el sistema de que se trate.

Las organizaciones, los grupos y las personas son clases de sistemas abiertos que interactúan permanentemente con sus

respectivos ambientes. (Chiavenato, 2006, p. 67) “Todos los sistemas abiertos son mecanismos de entrada – procesos – salida. Las entradas es lo que alimenta al sistema o los insumos que importa de su entorno tal como materia, energía, o información; los procesos son los medios con los cuales el sistema obtiene las salidas utilizando las entradas; y las salidas son la razón de ser del sistema, sus fines o sus aportes, en razón de su propósito”.

Este flujo se torna cíclico en la medida en que las salidas, al llegar al medio ambiente, pueden cambiarse por nuevas entradas que permitan continuar la dinámica del proceso. Para que el sistema pueda funcionar adecuada y oportunamente, existe el revelador, que define, previamente tanto las salidas deseadas como las entradas y los procesos necesarios para alcanzarlas.

### **1.2.2.3. Teoría “X” y “Y” del Comportamiento Organizacional**

Del comportamiento organizacional se desprenden una diversidad de teorías, según (Douglas. 2012.) a partir de la teoría X y la teoría Y y señala que existen dos estilos de dirección: el estilo autoritario y el estilo participativo. El autor afirma que al administrar una empresa se puede asumir dos posturas:

La primera es que el hombre normal y ordinario tiene una aversión natural al trabajo, y que lo evitará siempre que le sea

posible; que las personas necesitan ser obligadas, dirigidas y hasta amenazadas por castigos para que hagan bien su trabajo; que la persona promedio prefiere que lo dirijan, que prefiere no asumir responsabilidades, y que procura sobre todo su seguridad. A este conjunto de creencias las llamó Teoría X.

La segunda dice que las personas pueden aplicarse en el trabajo con tanta naturalidad como al jugar o al descansar; que las personas pueden autocontrolar su trabajo; que una persona normal procura asumir responsabilidades; que la creatividad, el ingenio y la imaginación son algo que la mayoría de las personas tienen y pueden desarrollar, y no solo unos pocos. Este grupo de supuestos lo llamo Teoría Y.

En base a esto, (Douglas. 2012.) propone un modelo de gestión de recursos humanos denominado de “INTEGRACIÓN Y AUTOCONTROL” en el que, una vez establecidos los objetivos empresariales, el empleado define sus responsabilidades, sus metas y su propio proceso de crecimiento, y cómo se autoevaluará propone este modelo como un medio efectivo de generar “Compromiso”

#### **1.2.2.4. Teoría “Z”**

La teoría “Z” según (Martínez. 2012) propone que la autoestima de los empleados está ligada a un aumento en la productividad de las organizaciones. Esta teoría sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y, a la vez, la autoestima de los empleados.

La teoría “Z” afirma que, para poder entender las necesidades del trabajador dentro de la organización, es necesario tomar en cuenta ciertos factores externos a ésta; en este sentido, es importante tomar en cuenta que no es posible separar la vida personal de los empleados de las cuestiones laborales.

Esta teoría está basada en las relaciones humanas, tomando en cuenta aspectos como relaciones personales estrechas, trabajo en equipo y confianza, entre otras; trata de mejorar la productividad a través de una filosofía humanista, en la que la organización debe comprometerse con sus empleados; además, permite darse cuenta de que los trabajadores no son solo máquinas que producen, sino que son seres integrales que se ven afectados por los diferentes contextos en los que se desenvuelven, llevando estas experiencias de un lugar a otro.

### **1.2.2.5.Los dos factores de motivación de Frederick Herzberg**

(Rubio. 2013) describe que la teoría de los dos factores del clima laboral, se basa en la pirámide de Maslow, agrupando en dos categorías los factores que influyen en el clima laboral: los de higiene y los motivacionales. Los factores de higiene son los elementos ambientales, que necesitan ser constantemente supervisados para evitar la insatisfacción del personal. Entre estos factores se encuentran el salario, el lugar de trabajo, el tipo de supervisión, etcétera.

Por otra parte, los factores motivacionales surgen desde el interior de la compañía, y tienen que ver con la satisfacción y las oportunidades que el trabajo ofrezca al personal. De acuerdo con esta teoría, los dirigentes o líderes de la organización tienen la obligación de motivar a los demás colaboradores y generar un ambiente óptimo para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa

### **1.2.2.6.Clima Organizacional**

. La teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, (Gongalvez, 1997, p. 92) permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que

conforman el clima que se observa. El fin que persigue esta teoría, es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional

La **escala de tipo Likert** es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración. La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó en 1932 un informe describiendo su uso.

(Mora. 2007) “Likert menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.”

Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.

(Mora. 2007) Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima:

- Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.
- Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.
- Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determina cuatro grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

- **Clima de tipo autoritario sistema I:** Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.
  
- **Clima de tipo autoritario paternalista sistema II:** Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones; También existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados.
  
- **Clima de tipo consultivo sistema III:** La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las

recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

- **Clima participativo sistema IV:** Se obtiene participación en grupo, existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa. Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

### **1.2.2.7. La evaluación del desempeño.**

Según (Davis, Keith, Werther. 1995. p. 165) La evaluación del desempeño constituye un instrumento, un medio, una herramienta, para en última instancia mejorar los resultados y comportamientos de los miembros de la organización, de ahí que no debe ser un proceso formal establecido por los niveles funcionales, sino que debe realizarse de forma sistemática, lo cual evidentemente tendrá una incidencia significativa en el logro de la eficacia organizacional; constituye una importante función dentro del sistema de administración del recurso humano, y lo es tanto para el trabajador como para la organización.

Desde el momento en que un hombre dio empleo a otro, el trabajo de este último paso a ser evaluado, pero si la fuerza laboral es evaluada en forma primitiva y caprichosa se pueden cometer graves errores que conducirán entre otros aspectos negativos, al deterioro de la motivación de las relaciones laborales y la generación de conflictos.

Con el transcurso del tiempo se verificó que las empresas lograron resolver problemas relacionados con la primera variable, la máquina; sin embargo, no se obtuvo progreso alguno con la segunda variable, el hombre y la eficiencia de las organizaciones aun dejaba mucho que desear.

Lo antes planteado posibilitó que surgiera una infinidad de respuestas que dieron lugar a una variada gama de informaciones que hicieron posible el surgimiento de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para una efectiva mejoría del desempeño humano de la empresa. El procedimiento para evaluar el personal se denomina comúnmente evaluación del desempeño, y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Desde el punto vista conceptual se puede plantear que la evaluación del desempeño, consiste en la identificación y medición de los objetivos de la labor que desempeña un individuo, la forma en que utiliza los recursos para cumplir esos objetivos y la gestión del rendimiento humano en las organizaciones. Este proceso facilita la toma de decisiones y el logro de los resultados. La identificación consiste en determinar qué es el primer paso importante en el proceso de evaluación, para lo que puede tenerse en cuenta el análisis del puesto de trabajo y los objetivos a cumplir en el mismo.

La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones. Si el desempeño es inferior

a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas, si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

(Chiavenato. 2006) plantea que: los objetivos fundamentales de la Evaluación del Desempeño pueden presentarse de tres maneras:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un elemento básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de una parte, los objetivos empresariales y, de otra, los objetivos individuales.

#### **1.2.2.8. Desempeño docente (MINEDU. 2013)**

Según el ministerio de educación del Perú (MINEDU. 2013) Hoy en día nos encontramos frente a la situación que los profesionales docentes se deben adaptar a los cambios que vienen sucediendo, necesitamos educadores que preparen a las nuevas generaciones a afrontar desafíos de una sociedad futura; por estos motivos se debe contar con un Marco Curricular que delimite un

conjunto de aprendizajes considerados fundamentales y que deben traducirse en resultados comunes para todo el país. Estos aprendizajes, señala, deben estar referidos tanto al hacer y conocer como al ser y el convivir, y han de ser consistentes con la necesidad de desempeñarnos eficaz, creativa y responsablemente como personas, habitantes de una región, ciudadanos y agentes productivos en diversos contextos socioculturales y en un mundo globalizado.

Esta clase de aprendizajes exigen, en esencia, el desarrollo de la capacidad de pensar, de producir ideas y de transformar realidades transfiriendo conocimientos a diversos contextos y circunstancias. Por lo mismo, representan una ruptura con el tipo de resultados que el sistema escolar ha estado habituado a producir tradicionalmente, desde una perspectiva de transmisión de información, de consumo acrítico de conocimientos congelados y de reproducción cultural.

Se entiende por dominio un ámbito o campo del ejercicio docente que agrupa un conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes. Se han identificado cuatro (4) dominios o campos concurrentes:

– **Dominio I: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes**

Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales — materiales e inmateriales— y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.

– **Dominio II: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes**

Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el

proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.

– **Dominio III: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad**

Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.

– **Dominio IV: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente**

Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la

colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional.

### 1.2.3. Definición de Términos Básicos

- **Actitudes:** Para este estudio se utilizó la definición de (Davis y Newstrom. 2001), quienes la definen como los enunciados de evaluación ya sean favorables o desfavorables, con respecto a los objetos, a la gente o a los eventos. Reflejan cómo se siente uno acerca de algo.
  
- **Competitividad:** Se utilizó la definición la definición de (Rojas. 1999), quien considera que es la forma de diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas.
  
- **Comportamiento humano:** Según (Davis y Newstrom. 2001), lo señalan como el campo de estudio que investiga el impacto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

- **Desarrollo organizacional:** Utilizaremos la definición de (Chiavenato, 1989), quien dice que es un programa educacional a largo plazo, orientado para mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una organización, en particular, a través de un administración más colaboradora y efectiva con la cultura de la organización (y de sus grupos internos), con la asistencia de un agente de cambio, o catalizador, y con el uso de la teoría y de la tecnología pertinentes a la ciencia del comportamiento organizacional.
  
- **Desarrollo:** Es un proceso constante, eminentemente cualitativo y a veces cuantitativo siempre que esto último sea resultado de la calidad. Una organización que, permanentemente, se preocupe por ser más a la vez que por tener más.
  
- **Sistema:** Es un conjunto de elementos o partes interdependientes que funcionan como un todo, dentro de ciertos límites, con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos.

### **1.3. Hipótesis y Variables de Investigación**

#### **1.3.1. Hipótesis.**

El clima organizacional tiene una relación directa con el desempeño laboral del personal del Centro Experimental de Formación Profesional Público de Gestión Privada CEFOP Cajamarca, periodo 2013

#### **1.3.2. Variables.**

##### **a) Variable “X”**

Nivel de desempeño laboral del personal Centro Experimental de Formación Profesional Público de Gestión Privada CEFOP Cajamarca

##### **b) Variable “Y”**

Clima Organizacional percibido por el personal del Centro Experimental de Formación Profesional Público de Gestión Privada CEFOP Cajamarca

#### **1.3.3. Unidad de Análisis.**

Los trabajadores del Centro Experimental de Formación Profesional Público de Gestión Privada CEFOP Cajamarca

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Centro Experimental de Formación Profesional Público de Gestión Privada CEFOP Cajamarca, con la finalidad de establecer un plan que mejore la percepción del clima organizacional de los trabajadores de la Institución.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Describir los factores críticos y favorables del clima organizacional del personal técnico administrativo del Centro Experimental de Formación Profesional Público de Gestión Privada CEFOP Cajamarca
- Determinar el grado de satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Experimental de Formación Profesional Público de Gestión Privada CEFOP Cajamarca
- Describir y analizar el desempeño de los empleados de acuerdo a su entorno y condiciones de trabajo

## 1.5. Diseño de Contrastación de la Hipótesis

### 1.5.1. Definición Operacional de las Variables

**Tabla 01**

*Operacionalización de Variables*

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Instrumentos utilizados
<p><b>“Y”</b></p> <p><b>Clima Organizacional percibido por el personal del Centro Experimental de Formación Profesional Público de Gestión Privada CEFOP Cajamarca</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorrealización</li> <li>• Involucramiento laboral</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Condiciones laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Actitud positiva</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Relaciones humanas</li> <li>• Identificación</li> </ul>	<p>Escala de 1 - 5</p>	<p>Encuesta</p>
<p><b>“X”</b></p> <p><b>Nivel de desempeño laboral del personal Centro Experimental de Formación Profesional Público de Gestión Privada CEFOP Cajamarca</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones físicas</li> <li>• Beneficio laboral</li> <li>• Políticas</li> <li>• Nivel de productividad de la institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Actitud positiva</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Relaciones humanas</li> <li>• Identificación</li> <li>• Ingresos obtenidos mensualmente</li> <li>• Ventas</li> <li>• N° de alumnos egresados</li> </ul>	<p>Escala de 1 - 5</p>	<p>Cuestionarios – guía de entrevista</p>

Elaboración Propia

### 1.5.2. Población

En realidad, pocas veces es posible medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y, desde luego se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel de la población. En esta investigación se pudo realizar un censo en todos los trabajadores de la institución ya que nuestra muestra se encuentra representada por el total de la población por no ser muy extensa y haciendo posible el total de su medición.

En la presente investigación, la población objeto de estudio, está conformado por nuestra unidad de análisis que es todo el personal técnico administrativo del Centro experimental de formación profesional público de gestión privada CEFOP Cajamarca, el cual cuenta con un total de 47 empleados, adicionalmente se realizará otra encuesta dirigida a los codirectores de la institución.

- Dentro de estos empleados contamos con 5 operarios de servicio, los cuáles se encargan de la limpieza y orden de cada institución
- Se cuenta con 5 Sub directores, estos son los responsables directos de la gestión, contabilidad, planificación y administración de cada instituto.
- Contamos con 34 Profesores, los docentes de cada instituto son profesionales de diversas áreas teniendo así médicos veterinarios, agrónomos, economistas, técnicos joyeros, técnicos en tallado en piedra y docentes del área de matemática y comunicación.

- Finalmente se cuenta con 3 supervisores de campo para el área académica y el área de ganadería, estos supervisores tienen la función de supervisar y apoyar a los diferentes profesionales en las funciones realizadas.

### **1.5.3. Tipo de Investigación**

- **Aplicada:** Porque contiene un análisis del clima organizacional para los trabajadores de la institución CEFOP CAJAMARCA, elaborado mediante la identificación y descripción de los elementos y características del problema de investigación, poniendo de manifiesto sus peculiaridades y las relaciones entre las variables, con la finalidad de contribuir a mejorar y elevar su nivel de desempeño. Además, se utilizó diferentes teorías referentes al clima organizacional y desempeño laboral.
- **Bibliográfico-Descriptiva:** Porque se utilizó en su desarrollo, información de fuentes secundarias contenidas en diversas publicaciones como: textos, libros, enciclopedias, revistas especializadas e internet. También se utilizará los instrumentos y resultados utilizados para la evaluación del desempeño del personal que se realiza anualmente.
- **No Experimental:** Esta investigación se considera dentro de un diseño no experimental, puesto que su fin fue la observación de las variables y no la manipulación de estas.

- **Transversal Correlacional:** Porque se estudia y describe los datos obtenidos en un periodo de tiempo determinado, sin ningún tipo de interrupciones; además de determinar el grado de relación o asociación entre las variables de nuestra hipótesis.

#### 1.5.4. Métodos de Investigación

Entre los métodos que no podemos prescindir en el desarrollo del trabajo están los siguientes:

- **Inductivo - Deductivo:** Porque se partió de las opiniones de los trabajadores para proyectarnos en forma general en diagnosticar el clima organizacional y su influencia en el nivel de rendimiento laboral de los trabajadores de la institución. También se infiere la información de la muestra en la población para determinar conclusiones que la investigación busca demostrar.

- **Analítico - Sintético:** Se hizo una descomposición del total de la población en sus partes (muestra poblacional) para estudiarlo y luego se analizó los resultados en función del tema de la investigación.

El método analítico se apoya en que para conocer un fenómeno en este caso la relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral es necesario descomponerlo en sus partes.

El método sintético se relaciona con la síntesis, es decir unir sistemáticamente los elementos heterogéneos de un fenómeno con el

fin de reencontrar las individuales de los distintos factores que consideraron en las encuestas aplicadas.

#### **1.5.5. Técnicas de Investigación**

Se realizó encuestas con una adaptación de la escala de Lickert por tratarse de una investigación cualitativa. La escala tipo Lickert es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios. Cuando respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la escala de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración o enunciado. Se han elaborado dos tipos de encuestas una está dirigida a los 47 empleados técnico productivos que laboran en la institución (Ver Anexo N°1) y la otra está dirigida a los directores de Fe y Alegría (Ver Anexo N°2), por ser los encargados de administrar y gestionar las distintas unidades operativas.

Para conocer el nivel de desempeño de los profesionales de CEFOP CAJAMARCA, se utilizó la evaluación realizada por la unidad de gestión adicionando información sobre la situación y productividad de cada unidad, dicha evaluación es realizada todos los años y es dirigida a todos los trabajadores los que se evalúan mutuamente de acuerdo a la productividad y resultados obtenidos en el año. Una vez obtenidos estos dos resultados se procederá a compararlos con la finalidad de establecer qué tipo de relación pueden presentar.

### **1.5.5.1. Técnicas de recopilación de Información:**

Para la recopilación de la información, se hizo una revisión de diferentes teorías y fuentes bibliográficas, para este fin se elaboró fichas bibliográficas y se aplicó un cuestionario a los diferentes trabajadores de la institución utilizando los siguientes instrumentos:

- Encuestas: Para la presente investigación se usó cuestionarios, los mismos que fueron aplicados al personal del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público CEFOP CAJAMARCA, la información obtenida sirvió para la comprobación de la hipótesis. Estos cuestionarios contienen 36 preguntas, cada una de las cuáles tiene una escala de 0 a 5 de acuerdo al nivel de conformidad de los trabajadores, también tiene una parte donde los trabajadores pueden manifestar alguna recomendación para la mejora de la situación.
- Observación directa: Ya que la primera detección del problema fue por percepción propia al escuchar las continuas disconformidades por parte del personal de la institución.
- Análisis de Bibliografía y Documentos: Referidos a la bibliografía básica, de profundización y especializada relacionada al clima organizacional.

- Internet: Para la investigación se utilizó esta técnica puesto que mediante ella se puede recabar amplia información, lo que complementara el cuerpo de la tesis.

#### **1.5.5.2. Técnicas de procesamiento**

- El procesamiento de datos fue de manera secuencial con la información obtenida de la Institución además los cuadros y gráficos presentados serán las evidencias cuantitativas del desempeño laboral de los trabajadores.
- Los datos obtenidos a través de la encuesta, se clasificaron y ordenaron para luego proceder a la tabulación correspondiente, la cual se realizó en forma manual y luego en computadora a través del Programa Excel para presentarlo en forma ordenada y detallada.

#### **1.5.5.3. Técnicas de Análisis e Interpretación de los Resultados**

- Una vez recogida la información se procedió a la interpretación de los datos obtenidos para sistematizar de acuerdo a los resultados adquiridos y a la naturaleza del estudio y contrastar con la realidad.
- Análisis y evaluación de la información para cada variable e indicador seleccionados.

- Representación estadística de las variables e indicadores seleccionados para el estudio: tabulación y análisis comparativo.
- Valoración y validación de la información a través de la contrastación de la hipótesis.

**CAPITULO 2**  
**CENTRO EXPERIMENTAL DE FORMACIÓN PROFESIONAL**  
**PÚBLICO DE GESTIÓN PRIVADA CEFOP CAJAMARCA**

**2.1. Fe y Alegría en el Perú**

Fe y Alegría - Perú inicia sus actividades en 1966 con la creación de cinco colegios en las zonas pobres que circundaban el perímetro de Lima, aunque su fundación se registra el 31 de julio de 1965.

En el Perú, Fe y Alegría está trabajando para mejorar la educación pública para que los sectores menos favorecidos se empoderen y aprovechen las oportunidades que brinda el Perú como país competitivo. En la actualidad, más de 81,500 alumnos estudian en las 78 instituciones educativas o redes que Fe y Alegría tiene en 19 Regiones del Perú:

- 02 Centros de Formación Profesional (IESTP ETP)
- 05 Institutos de Educación Superior Tecnológico.
- 01 CETPRO
- 74 Instituciones Educativas

Fe y Alegría dirige y administra dos institutos de educación superior tecnológica públicos de gestión privada.

- Instituto de educación superior tecnológica
  - I.E.S.T. "CEFOP LA LIBERTAD": Con 6 unidades operativas
  - I.E.S.T. "CEFOP CAJAMARCA": Con 5 unidades operativas

## **2.2. CEFOP – Cajamarca (Organización y Actividades)**

CEFOP CAJAMARCA, es una institución educativa pública administrada y dirigida por Fe y Alegría del Perú, forma parte de dos de los centros experimentales de formación profesional ubicados en la región Libertad y Cajamarca, cuenta con cinco unidades operativas, en los cuales se desarrolla educación técnico productiva y educación superior en el marco de un continuo educativo, con base en competencias profesionales.

Fe y Alegría, es una organización con importante y larga experiencia en brindar educación de calidad para los sectores más necesitados de la población. La propuesta de formación profesional técnica de Fe y Alegría 57, cuya jurisdicción abarca las regiones de La Libertad y Cajamarca, una de sus principales finalidades es posibilitar que el egresado acceda inmediatamente a un trabajo para lo cual se prepara al estudiante haciendo y produciendo en proyectos productivos reales que se formulan y ejecutan con criterio de mercado y visión empresarial en cada centro de formación profesional. Con el mismo propósito organiza prácticas pre-profesionales en las empresas o unidades de producción exitosas de la región, así como actividades de investigación e innovación tecnológica.

Cada uno de los I.E.S.T. CEFOP oferta carreras profesionales:

- De 3 años en Educación Superior Tecnológica
- De 2 años en el ciclo medio de la Educación Técnico Productiva y
- De 1 año en el ciclo básico de la Educación Técnico Productiva

Además, se ofertan módulos de formación profesional para productores, trabajadores de servicio, estudiantes, docentes y público interesado.

### **2.2.1. Visión**

Ser una institución educativa pública referente en formación profesional del país, que forma parte de un movimiento mundial de educación, a la vanguardia de la tecnología productiva y de gestión, cuyos egresados son reconocidos y demandados en el entorno por su alto nivel de calificación y calidad humana.

### **2.2.2. Misión**

Desarrollar educación continua articulando la educación técnico productiva con la educación superior tecnológica, para formar profesionales líderes, por medio de programas educativos fundamentados en la excelencia académica, el aprender haciendo y produciendo, el desarrollo de valores, el carácter e identidad, que contribuyen al desarrollo económico de la región y del país

### **2.2.3. Modelo de formación profesional**

En CEFOP CAJAMARCA, se utiliza el modelo basado en competencias. Competencias es la posesión y desarrollo de conocimientos teóricos, habilidades y destrezas técnicas, valores y actitudes para el

ejercicio de la actividad profesional, de conformidad con las exigencias de la producción y el empleo.



**Figura 01: Modelo basado en competencias**

Fuente: Prospecto de Admisión CEFOP CAJAMARCA, año 2013

Las carreras profesionales que oferta Fe y Alegría 57-CEFOP, corresponden a los principales ejes económicos de las regiones Libertad y Cajamarca; así como a la demanda de competencias profesionales de las principales empresas de la región, de los gremios empresariales y los productores.

**Tabla 02**

*Carreras Profesionales por Unidades Operativas*

CEFOP CAJAMARCA		
LUGAR	CARRERAS PROFESIONALES	EJE ECONÓMICO / POTENCIALIDAD
<b>Cajamarca, Cajabamba, Celendín y San miguel</b>	Ganadería y transformaciones lácteas Industrias lácteas Industrias alimentarias lácteas	Principal cuenca lechera del país
<b>Cajamarca II</b>	Joyería Cocina Restaurante y bar	Mayor riqueza minera y primer departamento en extracción de oro en el Perú. Alta potencialidad para el turismo

Elaboración Propia

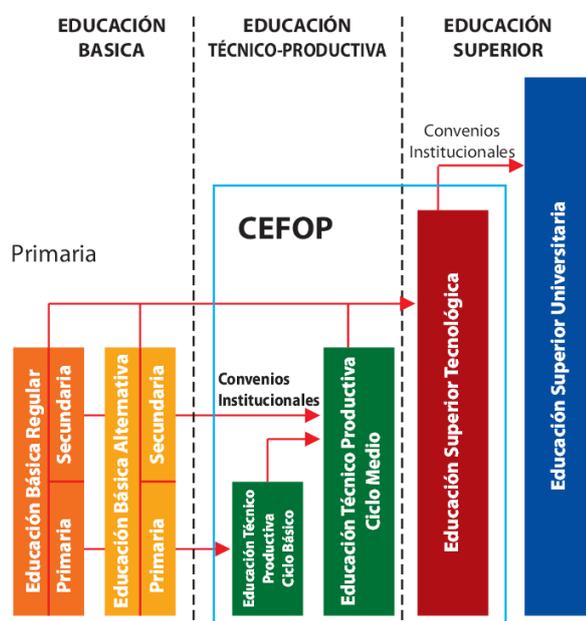
Fuente: Prospecto de Admisión CEFOP CAJAMARCA, año 2013

## 2.2.4. Articulación de la educación superior tecnológica con la educación técnica productiva.

La Articulación entre la Educación Superior Tecnológica y la Educación Técnico Productiva permite desarrollar una formación profesional continua, en la que los estudiantes desarrollan capacidades y competencias, acumulan experiencias de un año a otro, al egresar facilita una adecuada inserción laboral y/o la formación de empresas propias.

Los estudiantes recibirán Títulos a nombre de la Nación, según los ciclos y/o niveles en donde se matriculen.

También, podrán capacitarse en algunos módulos profesionales de 120 a 300 horas y obtener la certificación oficial correspondiente



**Figura 02: Articulación entre educación superior tecnológica y educación técnico productiva**

*Fuente: Prospecto de Admisión CEFOP CAJAMARCA, año 2013*

### **2.2.5. Aprender haciendo y produciendo**

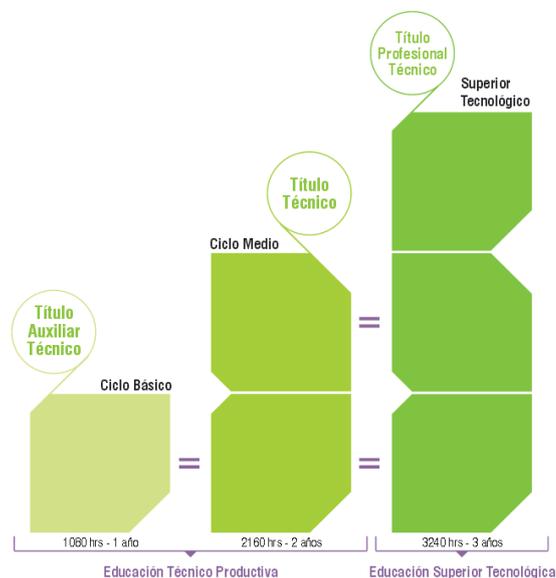
“La mejor manera de aprender es haciendo y produciendo”. Los estudiantes desarrollan sus competencias profesionales por participar en los proyectos productivos en condiciones reales de trabajo, de acuerdo a los estándares de calidad exigidos por el mercado laboral. El CEFOP forma parte de la corriente del modelo institucional “Instituto - Empresa” con criterios de mercado, competitividad, calidad, sostenibilidad y rentabilidad que crea una motivadora cultura de trabajo en la cual se respeta el hacer que contribuye a la formación integral de una persona capaz de generar riqueza y bienestar.

**Proyectos Productivos:** La principal estrategia de los CEFOP para desarrollar competencias profesionales en los estudiantes son los proyectos productivos, con alta tecnología de producción y gestión.

Una parte de la evaluación de los profesionales es mediante el cumplimiento de los proyectos productivos que son formulados al inicio del año en compañía de todo el equipo de trabajo de cada unidad operativa, estos proyectos deben tener un margen de ganancia que pueda permitir el auto sostenimiento de la institución y la inversión en nuevos proyectos productivos.

### 2.2.6. Títulos Oficiales

Los estudios que se desarrollan en los CEFOP conducen a la obtención de Títulos Oficiales, de acuerdo al nivel de la carrera



**Figura 03: Títulos Oficiales**

*Fuente: Prospecto de Admisión CEFOP CAJAMARCA, año 2013*

### 2.3. Clima Organizacional

Como ya hemos mencionado anteriormente un clima laboral se compone por una serie de factores entre los cuales se encuentran: la estructura de la organización, responsabilidad de los trabajadores y de los empleadores, recompensas y beneficios para los trabajadores, desafíos y posibilidad de emprender nuevos proyectos, relaciones entre trabajadores y entre trabajador y sus jefes, cooperación, identidad y orgullo que se sienta con la organización, entre otros factores. También se debe considerar que gestionar el clima laboral es de alta importancia, por su impacto directo en el comportamiento de las personas, siendo fundamental su adecuado diagnóstico para el diseño de instrumentos, planeamiento y toma de decisiones en la gestión de Recursos Humanos.

Finalmente, el clima organizacional, se caracteriza por ser fragmentario, puede subdividirse en varios microclimas según el departamento, sección u organización de que se trate, y según el liderazgo y relaciones que se establezcan entre los trabajadores y sus jefes.

Los lugares de trabajo que se caracterizan por presentar un buen clima laboral, se definen en que sus trabajadoras y trabajadores tienen orgullo de pertenecer a la Empresa, además de una autoexigencia, entrega y disciplina en su lugar de trabajo, todo esto acompañado de un deseo de asumir nuevas tareas y responsabilidades. Por otro lado, los empleadores conceden gran importancia a las personas y les reconocen el trabajo bien hecho, los líderes escuchan opiniones positivas y negativas por parte de los trabajadores. Además, se potencia la camaradería y se insta a trabajar en equipo. Todo esto confluye en que los trabajadores se sientan más felices y más comprometidos con su organización, aumentando la productividad de la empresa.

Es muy importante que las empresas realicen periódicamente y de forma sistemática, Estudios de Diagnósticos de Clima Organizacional. Este diagnóstico se considera como un insumo clave para detectar puntos críticos y de esta forma poder corregir factores que puedan afectar su motivación o desempeño, así como también efectuar intervenciones en las estructuras organizacionales en conjunto con una planificación estratégica, mejorando los sistemas de comunicación. Todo esto generará que las personas tengan mejores logros en sus objetivos laborales y contribuyan a mejorar la productividad de la organización.

El I.E.S.T. CEFOP CAJAMARCA, nunca ha sido objeto de estudio ni de análisis referente al clima organizacional, siendo ese uno de los principales objetivos de la presente investigación. A continuación, presento las fases realizadas para la recolección de la información:

### **2.3.1. Elaboración final de la encuesta**

La evaluación de clima laboral es un valioso instrumento de diagnóstico y análisis organizacional que permite identificar, categorizar y analizar las percepciones y actitudes que los integrantes de una organización tienen de sus características propias como empresa. También recogen ideas, sugerencias y propuestas de cambio y mejora, motivando la participación entre los trabajadores.

La encuesta a emplear en los trabajadores se formuló en base a un borrador con 100 preguntas guías clasificado en varias dimensiones, las preguntas fueron clasificadas y organizadas de acuerdo a la realidad observada en el instituto; luego se procedió a aplicar la encuesta a un grupo piloto de trabajadores elegidos al azar, el número de trabajadores seleccionados fue de 5, en base a las respuestas de los trabajadores se procedió a corregir hasta en dos oportunidades la encuesta para poder obtener un instrumento final que nos permita recopilar la información y medir de forma objetiva la percepción que tienen los trabajadores de su medio ambiente laboral.

### **2.3.2. Sensibilización**

En esta etapa era fundamental brindar una charla a la totalidad de los empleados del Instituto, para poder explicarles el motivo de la encuesta, así como también la importancia de la transparencia en sus respuestas para que dichos resultados sean expuestos a los superiores y se puedan tomar acciones conjuntas que nos permitan mejorar el clima y por ende el desempeño de la institución. En esta charla era indispensable garantizar la confidencialidad de sus respuestas, las cuales sólo serían conocidas por el investigador que luego sacará resultados de manera general sin nombrar ni perjudicar a ningún empleado.

### **2.3.3. Recopilación de la Información**

Una vez garantizada la confianza de los empleados se procedió a la aplicación de la encuesta, en esta etapa se procuró que las encuestas sean llenadas de manera personal por cada uno de ellos.

### **2.3.4. Análisis de la Información:**

La escala utilizada es una escala ordinal y como tal no mide en cuánto es más favorable o desfavorable una actitud, es decir que, si una persona obtiene una puntuación de 60 puntos en una escala, no significa esto que su actitud hacia el fenómeno medido sea doble que la de otro individuo que obtenga 30 puntos, pero sí nos informa que el que obtiene 60 puntos tiene

una actitud más favorable que el que tiene 30. Para el análisis de la información se procedió a clasificar a los entrevistados de acuerdo a la unidad operativa en la cual trabajan con la finalidad de comparar los resultados obtenidos por unidad operativa con los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño laboral.

### CAPITULO 3

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las entrevistas personales que se realizaron responden a la inquietud de este trabajo de investigación, que fue determinar la relación existente entre el clima organizacional y el nivel de desempeño laboral de los empleados, a su vez puede servir como instrumento de apoyo para establecer estrategias de mejora. Los problemas y conflictos se llegaron a identificar a causa de los enfrentamientos, denuncias y comentarios realizados por los mismos trabajadores; a raíz de este descontento manifestado surgió el interés de realizar un estudio de investigación que ayude a identificar y solucionar las causas de estos conflictos y a su vez relacionarlo con el desempeño de los mismos trabajadores.

**Tabla 03**

*Número de trabajadores a encuestar por Unidad Operativa*

	UNIDAD OPERATIVA					TOTAL
	SAN MIGUEL	CELENDIN	CAJABAMBA	CAJAMARCA I	CAJAMARCA II	
<b>SUB DIRECTOR</b>	1	1	1	1	1	5
<b>OPERARIO DE SERVICIOS</b>	1	1	1	1	1	5
<b>DOCENTES</b>	6	8	6	10	4	34
<b>TOTAL</b>	8	10	8	12	6	44
<b>Se cuenta con 3 Supervisores de campo para las 5 unidades operativas (Supervisor del área académica, Supervisor de Proyectos y Supervisor de pastos)</b>						47

Fuente: Información proporcionada por Co director de CEFOP Cajamarca

En la tabla 03, se aprecia la cantidad de empleados por unidad operativa a los que se ha aplicado la encuesta, así como el cargo que desempeñan.

Teniendo en cuenta la información obtenida gracias a la encuesta aplicada, se obtuvo los resultados de la percepción del clima organizacional por los trabajadores de la institución. (Véase anexo 03). En esta tabla, se observan los promedios obtenidos por cada uno de los 47 encuestados en las 36 preguntas realizadas.

El total de las columnas, se obtuvo sacando un promedio horizontal de las respuestas de los trabajadores, el resultado obtenido nos indica el nivel de percepción por pregunta de cada uno de los 47 encuestados, estos resultados me permitieron identificar cuáles son los factores que afectan más la percepción del buen clima organizacional, para concluir proponiendo un plan de mejora en base a estos resultados.

El total de las filas, se obtuvo sacando un promedio vertical de las respuestas obtenidas en la encuesta, el resultado que obtenemos nos muestra la percepción de cada trabajador en todas las preguntas, lo que significa su percepción general del clima organizacional de su unidad operativa. Estos resultados nos permiten identificar la percepción del clima organizacional por trabajador, por unidad operativa y en toda la institución. El 2.2 que se muestra en la tabla como un resultado total, es el promedio de la percepción de todos los trabajadores de la institución.

La encuesta está compuesta por afirmaciones las cuáles han sido calificadas por los trabajadores es una escala del 1 al 5, en la Tabla N° 4 se puede observar que en esa misma escala se ha ubicado el resultado obtenido de 2.2 que es la percepción general de los trabajadores, de esto se ha podido deducir que la percepción de los

trabajadores de manera general sobre el clima organizacional de la institución es: **A veces hay un buen clima organizacional.**

**Tabla 04**

*Percepción del Clima Organizacional en CEFOP Cajamarca*

0	1	2	3	4	5	→ VALORES DE ESCALA
NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE		
0	36	73	108	145	180	→ VALORES DE CADA NIVEL DE ESCALA

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional

Elaboración Propia



**Figura 04: Percepción del clima organizacional por dimensión**

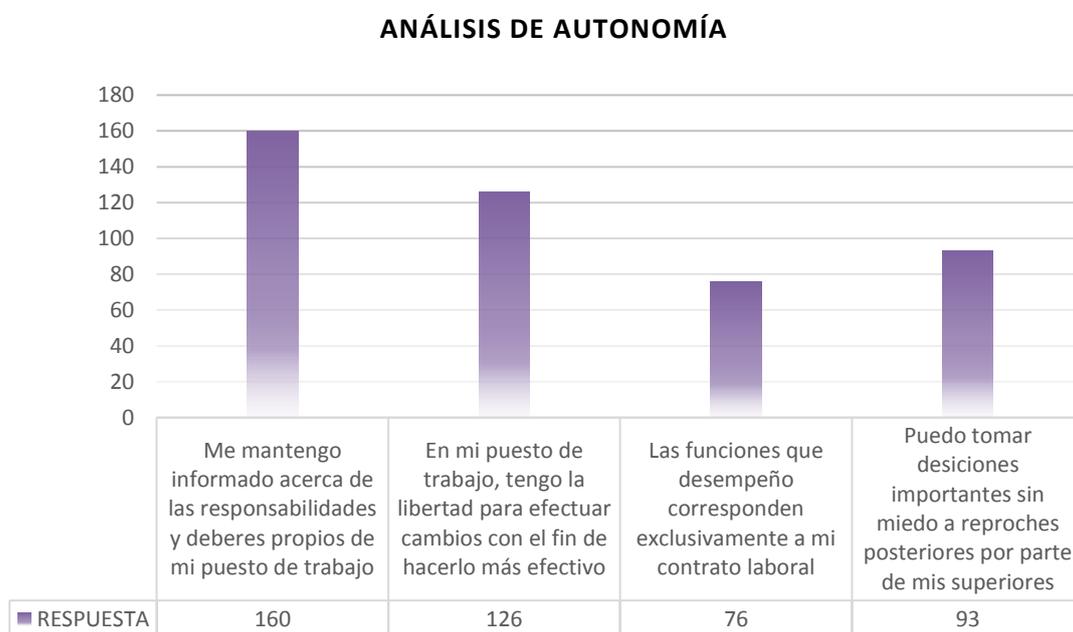
Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de Cefop Cajamarca para determinar el clima organizacional

**Interpretación:** Como se puede observar en la figura 04; los trabajadores tienen la percepción que el ambiente físico es uno de los puntos más críticos que dificulta un buen clima organizacional, teniendo un 33.4% de aprobación por parte de los

trabajadores, la siguiente dimensión que es considerada como un punto crítico es la comunicación con un 33.9% de aprobación, continuando el apoyo, la remuneración y la autonomía con un 37%, 45.4% y 48.4% respectivamente; Por otra parte en cuanto al conflicto y cooperación tiene un 55.2% de aprobación por parte de los trabajadores, siendo la dimensión que los trabajadores consideran es la más fortalecida.

A continuación, se realiza un análisis de cada una de las dimensiones, con la finalidad de identificar los puntos exactos que afectan el buen clima organizacional de la institución, así como también un análisis a las respuestas dadas por los Co directores.

### 3.1. Nivel de satisfacción de los trabajadores en dimensión autonomía



**Figura 05: Análisis de Autonomía**

*Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional*

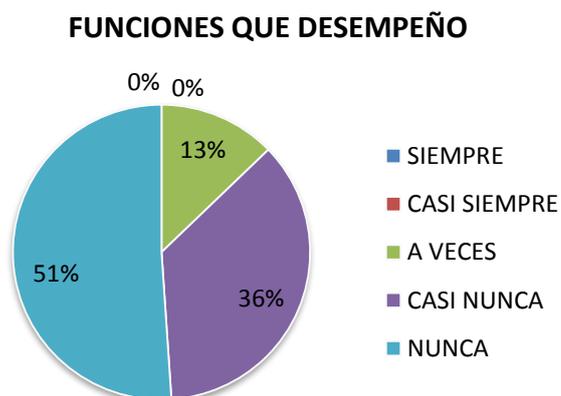
**Interpretación:** En la figura 05, se está realizando una comparación de las respuestas obtenidas en la encuesta y que forman parte de la dimensión de autonomía. En esta dimensión se analiza el sentir del trabajador con respecto a la toma de decisiones y funciones realizadas. La pregunta con menos grado de aprobación es la tercera y la cuarta, en donde los trabajadores manifiestan que realizan funciones no acordes con sus contratos laborales y que no tienen libertad para tomar decisiones sin miedo a recibir reproches por los resultados de las mismas.

### 3.1.1. Las funciones que desempeño corresponden exclusivamente a mi contrato laboral

**Tabla 05**  
*Funciones que desempeño*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
A VECES	6	13%
CASI NUNCA	17	36%
NUNCA	24	51%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>1</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de Cefop Cajamarca para determinar el clima organizacional



**Figura 06: Funciones que desempeño**

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional

**Interpretación:** En la figura 06, podemos observar que el 13% de los trabajadores calificó a veces, el 36% casi nunca y el 51% nunca. Esto nos indica que muchos de los trabajadores sienten que realizan funciones para las cuáles no fueron contratados y no

perciben un reconocimiento por este trabajo adicional. Este sería uno de los puntos a fortalecer, buscando involucrar a docentes, personal administrativo, directivos y supervisores, elaborando un Manual de Organizaciones y funciones con la participación de todos los trabajadores.

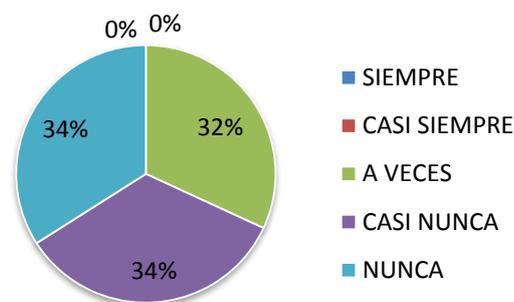
### 3.1.2. Puedo tomar decisiones importantes sin miedo a reproches posteriores por parte de mis superiores

**Tabla 06**  
*Decisiones importantes*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
A VECES	15	32%
CASI NUNCA	16	34%
NUNCA	16	34%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>1</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional

**DECISIONES IMPORTANTES**



**Figura 07: Decisiones Importantes**

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional

**Interpretación:** En la figura 07, apreciamos que el 32% de los trabajadores calificó a veces y el 34% calificó casi nunca y nunca. Según la respuesta de los trabajadores podemos interpretar que los trabajadores no sienten autonomía para tomar decisiones propias de sus cargos por miedo a reproches de los superiores; esta situación limita la iniciativa de los trabajadores en solucionar los problemas que se puedan presentar en

determinadas ocasiones, la solución parte directamente de los directivos, ya que son ellos los que tienen que brindar confianza a los trabajadores e intentar involucrarlos con el éxito de la institución.

### 3.2. Nivel de satisfacción de los trabajadores en dimensión conflicto y cooperación



**Figura 08: Análisis de Conflicto y Cooperación**

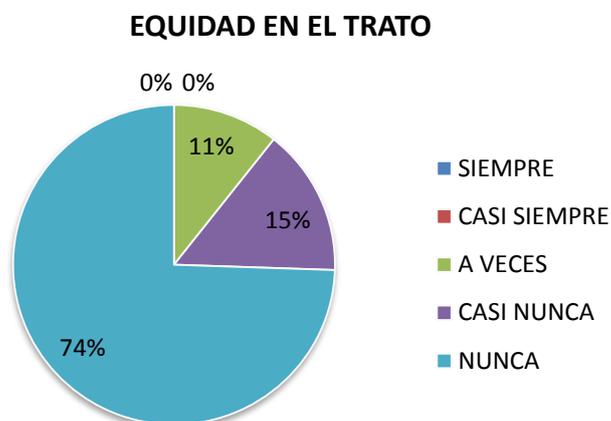
*Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional*

**Interpretación:** Como se puede apreciar en la figura 08, la pregunta con menos grado de aprobación es la tercera ya que los trabajadores manifiestan que no hay equidad en el trato que reciben en la institución, esta pregunta se relaciona directamente con la percepción que tienen los trabajadores sobre el trato que los directivos, los sub directores y los coordinadores académicos tienen con ellos, este es un punto importante a resolver, ya que podría generar conflictos internos en cada unidad operativa lo que a su vez perjudica el clima laboral. También podemos apreciar que en las demás preguntas no existe un grado significativo de desaprobación, sintiendo los trabajadores que hay una buena relación entre compañeros, lo cual se podría considerar como una fortaleza que nos llevaría a mejorar la productividad si se motiva el trabajo en equipo.

### 3.2.1. Existe equidad en el trato que se le da a los trabajadores dentro de mi institución

**Tabla 07**  
*Equidad en el trato*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
A VECES	5	11%
CASI NUNCA	7	15%
NUNCA	35	74%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>1</b>



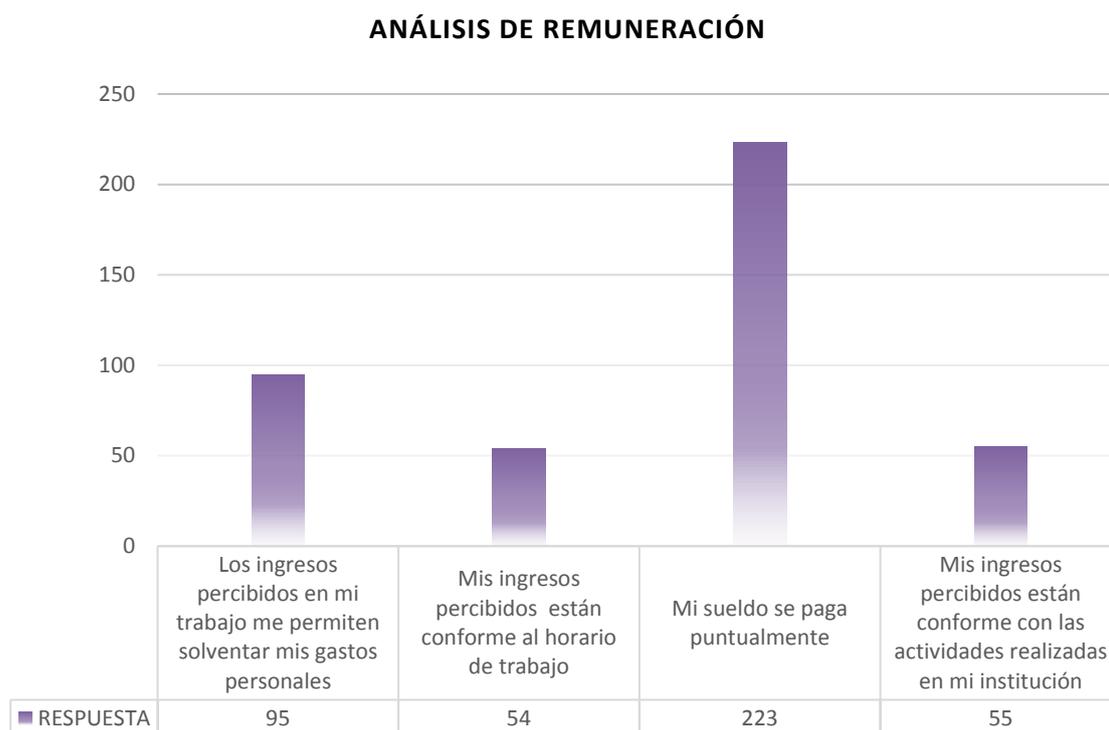
Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional

**Figura 09: Equidad en el trato**

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional

**Interpretación:** En la figura 09, apreciamos que el 11% de los trabajadores calificó a veces, el 15% calificó casi nunca y el 74% calificó nunca. Mediante lo cual interpretamos que este es un punto muy crítico ya que más de la mitad de los trabajadores sienten que no hay equidad o que el trato que reciben en la institución no es igual para todos, lo cual se puede ver relacionado nuevamente con la percepción que ellos tienen del trato de los directivos, este punto puede limitar de alguna manera el esfuerzo de cada trabajador, al no sentir que su trabajo sea valorado y respetado como el de sus demás compañeros.

### 3.3. Nivel de satisfacción de los trabajadores en dimensión remuneración



**Figura 10: Análisis de Remuneración**

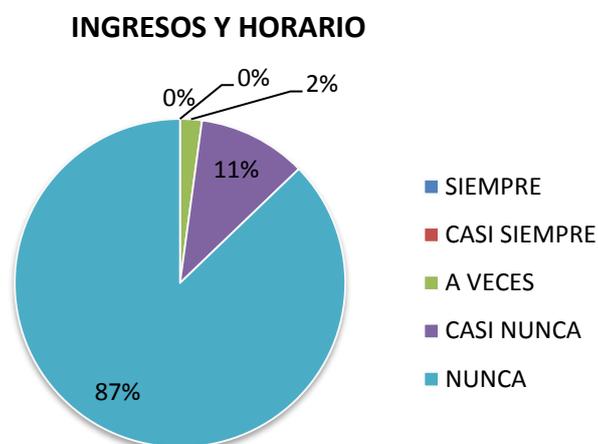
*Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional*

**Interpretación:** Como se puede apreciar la figura 09, en el análisis de la dimensión sobre la remuneración, la pregunta con menos grado de aprobación es mis ingresos percibidos están conforme al horario de trabajo, así como mis ingresos percibidos están conforme a las actividades realizadas en mi institución; lo cual indica que los trabajadores sienten un grado de insatisfacción en cuanto a los honorarios percibidos y el tiempo y las labores que realizan en la institución. Si realizamos una comparación con la dimensión de autonomía podemos observar un grado de relación, ya que los trabajadores referían que realizan funciones que no corresponden a su contrato.

### 3.3.1. Mis ingresos percibidos están conforme a mi horario de trabajo

**Tabla 08**  
*Ingresos y horario*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
A VECES	1	2%
CASI NUNCA	5	11%
NUNCA	41	87%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>1</b>



Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional

**Figura 11: Ingresos y horario**

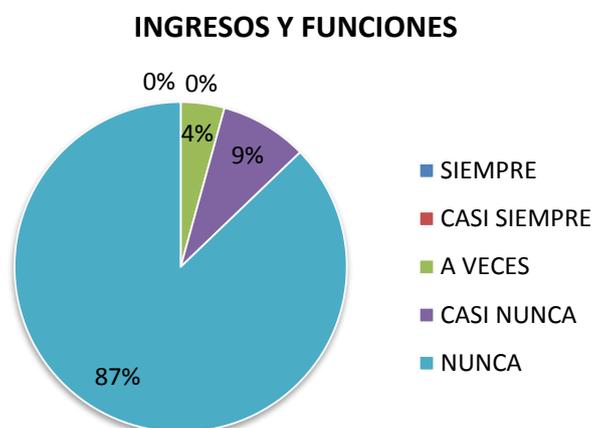
Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos en la encuesta en cuanto a ingresos y horario, apreciamos que el 2% de los trabajadores calificó a veces, el 11% calificó casi nunca y el 87% calificó nunca. Mediante lo cual interpretamos que este es un punto muy crítico ya que más de la mitad de los trabajadores sienten que trabajan más horas de las que se les paga, y que el sueldo percibido no cubre ni está conforme a las horas que ellos trabajan. Hay que resaltar que por tratarse de un instituto empresa, muchos de los docentes realizan funciones de supervisión en las áreas productivas de cada unidad operativa, dichas funciones son realizadas en la noche o madrugada dependiendo de la rotación de cada docente, sin embargo, los docentes no tienen ningún tipo de reconocimiento por estas actividades.

### 3.3.2. Mis ingresos percibidos están conforme a las actividades realizadas en mi institución

**Tabla 09**  
*Ingresos y funciones*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
A VECES	2	4%
CASI NUNCA	4	9%
NUNCA	41	87%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>1</b>



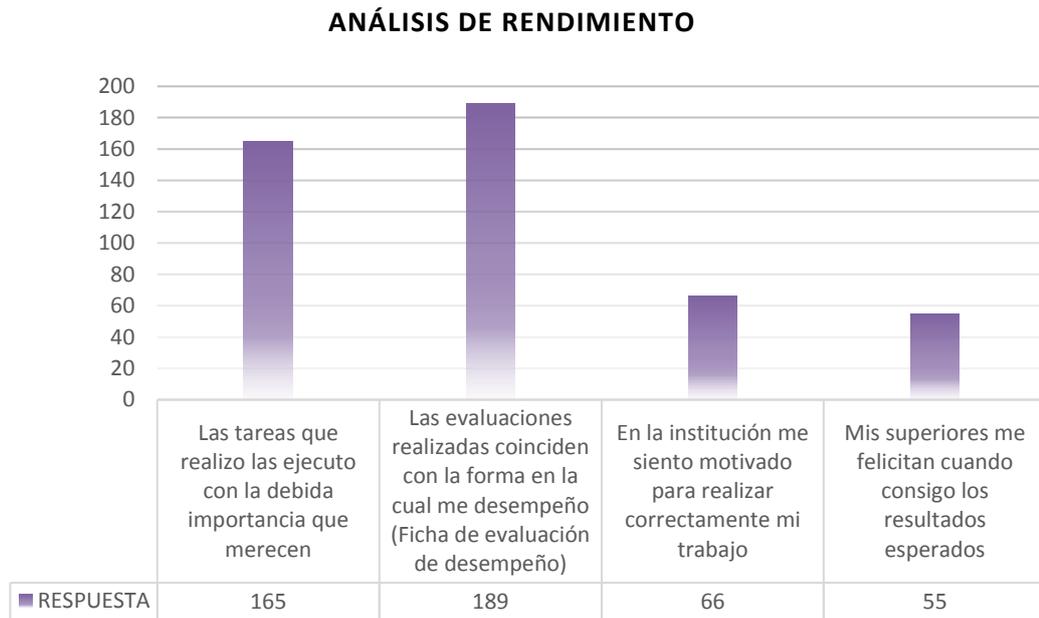
Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional

**Figura 12: Ingresos y Funciones**

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional

**Interpretación:** Según la figura 12, apreciamos que el 4% de los trabajadores calificó a veces, el 9% calificó casi nunca y el 87% calificó nunca. Mediante lo cual interpretamos que este es un punto muy crítico ya que más de la mitad de los trabajadores sienten que el sueldo que perciben en la institución no es acorde con las actividades que ellos realizan. Esta pregunta se relaciona directamente con la anterior, ya que los trabajadores sienten que realizan funciones adicionales que no están en su contrato por las cuales no reciben ningún tipo de compensación ni reconocimiento.

### 3.4. Nivel de satisfacción de los trabajadores en dimensión rendimiento



**Figura 13: Análisis de Remuneración**

*Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional*

**Interpretación:** Como se puede apreciar la figura 13, en el análisis de la dimensión sobre rendimiento, la pregunta con menos grado de aprobación es, mis superiores me felicitan cuando consigo los resultados esperados y en la institución me siento motivado para realizar correctamente mi trabajo; ambas preguntas se ven relacionadas con la percepción que sienten los trabajadores en cuanto al reconocimiento que se les otorga por el correcto cumplimiento de sus funciones. Según las respuestas obtenidas puedo afirmar que por la falta de una política de incentivo, reconocimiento y motivación; los trabajadores no se sienten motivados para cumplir con su trabajo, lo cual influye negativamente en el desempeño laboral de los mismos.

### 3.4.1. En la institución me siento motivado para realizar correctamente mi trabajo

**Tabla 10**  
**Motivación**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SIEMPRE	1	2%
CASI SIEMPRE	0	0%
A VECES	1	2%
CASI NUNCA	13	28%
NUNCA	32	68%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>1</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional



**Figura 14: Motivación**

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional

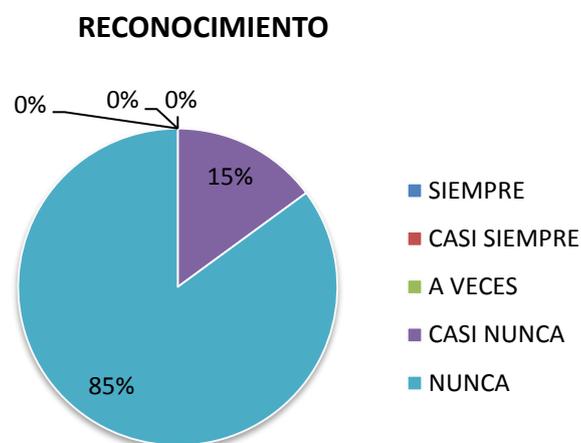
**Interpretación:** En la figura 14, apreciamos que el 2% de los trabajadores calificó siempre y casi siempre, el 28% calificó casi nunca y el 68% nunca. Mediante lo cual interpretamos que este es otro de los puntos críticos en la dimensión de rendimiento. Los trabajadores que no se sienten motivados no se verán comprometidos con las labores a realizar, lo cual obstaculiza la productividad y competitividad de la institución. El mantener al personal motivado es una función esencial de los directivos y supervisores, ya que es una manera de mantener estimulado al personal y de esta manera influir positivamente en el cumplimiento de sus funciones.

### 3.4.2. Mis superiores me felicitan cuando consigo los resultados esperados

**Tabla 11**  
*Reconocimiento*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
A VECES	0	0%
CASI NUNCA	7	15%
NUNCA	40	85%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>1</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional

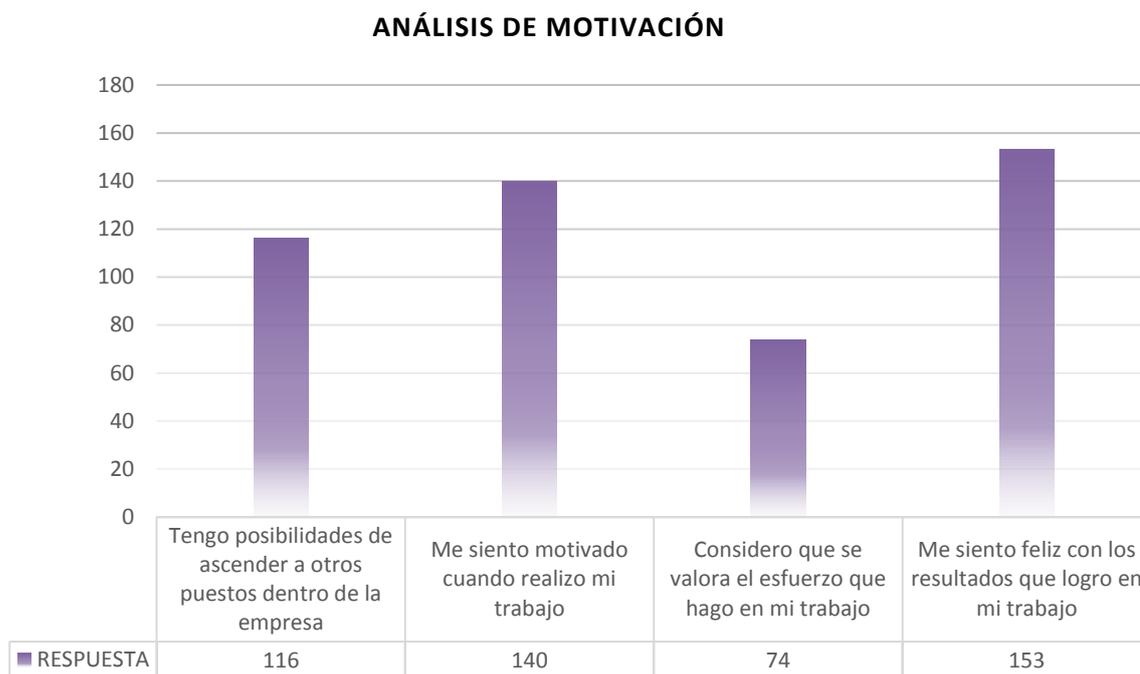


**Figura 15: Reconocimiento**

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional

**Interpretación:** En la figura 15, apreciamos que el 15% de los trabajadores calificó casi nunca y el 85% nunca. Mediante lo cual interpretamos que este es un punto muy crítico ya que la gran mayoría de los trabajadores no se sienten reconocidos, y hay que tener en cuenta que premiar el desempeño amplía la satisfacción de los empleados y mejora la productividad. El reconocimiento es parte de la felicitación que todo trabajador debe recibir periódicamente, no necesariamente el reconocimiento va relacionado con incentivos laborales económicos, el reconocimiento también puede ser una felicitación, un premio, un agradecimiento público, etc.

### 3.5. Nivel de satisfacción de los trabajadores en dimensión motivación



**Figura 16: Análisis de Motivación**

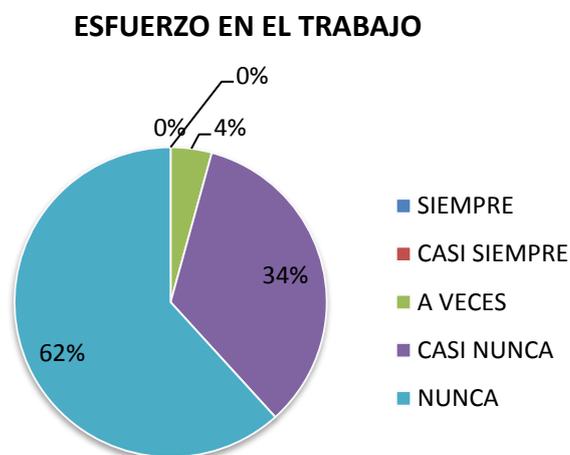
*Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional*

**Interpretación:** Como se puede apreciar en la figura 16, en el análisis de la dimensión sobre motivación, la pregunta con menos grado de aprobación es considero que se valora el esfuerzo que hago en mi trabajo; lo cual indica que los trabajadores no se sienten valorados ni reconocidos por su nivel de desempeño, lo que a su vez desmotiva y obstaculiza su productividad. Los resultados obtenidos en esta dimensión se ven estrechamente relacionados con la dimensión de análisis de rendimiento, nos demuestran que en la institución los trabajadores tienen una percepción negativa de la motivación a los trabajadores en la institución lo cual también influye negativamente con el rendimiento de los mismos.

### 3.5.1. Considero que se valora el esfuerzo que hago en mi trabajo

**Tabla 12**  
*Esfuerzo en el trabajo*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
A VECES	2	4%
CASI NUNCA	16	34%
NUNCA	29	62%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>1</b>



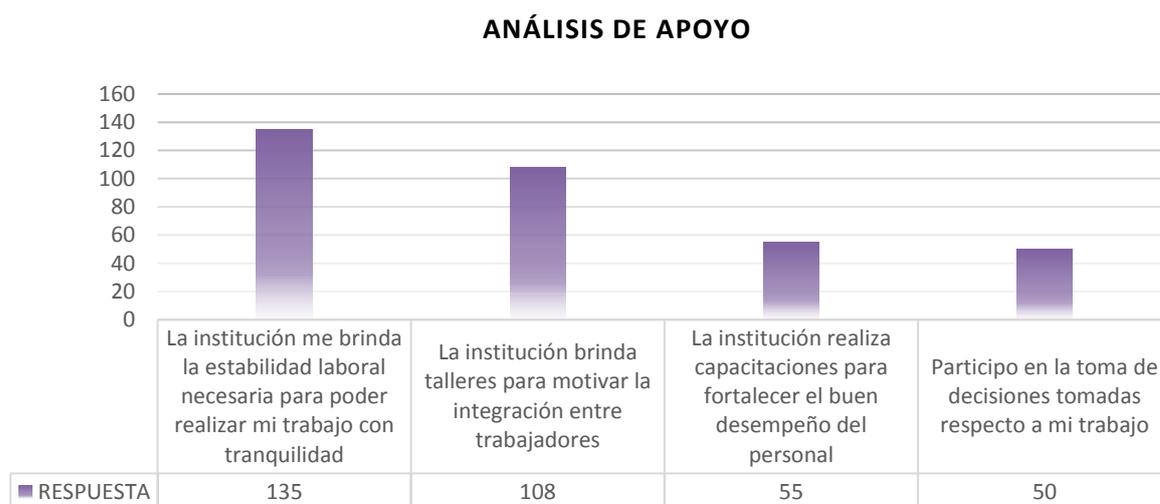
Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional

**Figura 17: Esfuerzo en el Trabajo**

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional

**Interpretación:** En la figura 17, apreciamos que el 4% de los trabajadores calificó a veces, el 34% calificó casi nunca y el 62% nunca. En este punto también hablamos de reconocimiento, ya que, si nuestros trabajadores se esfuerzan por alcanzar el éxito en su trabajo, lo que ellos esperan es que su labor sea apreciada y sus esfuerzos reconocidos. Si los trabajadores no sienten que son apoyados en su desarrollo profesional, puede ser consecuencia de la falta de una política encaminada a atraer y retener talento humano, esto puede ser causa de fuga de talentos y por ende de la baja productividad del instituto.

### 3.6. Nivel de satisfacción de los trabajadores en dimensión apoyo



**Figura 18: Análisis de Apoyo**

*Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional*

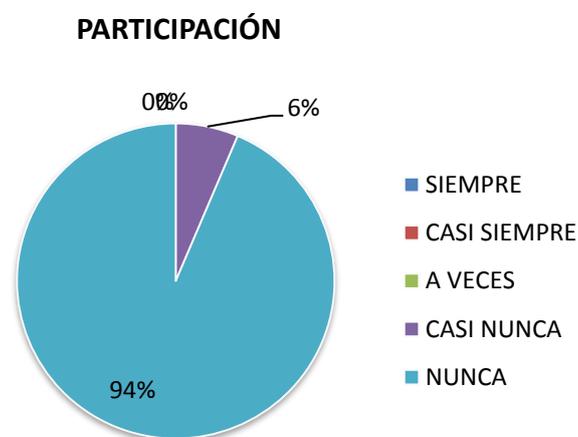
**Interpretación:** Como se puede apreciar la figura 18, en el análisis de la dimensión sobre apoyo, la pregunta con menos grado de aprobación es participo en la toma de decisiones con respecto a mi trabajo y la institución realiza capacitaciones para fortalecer el buen desempeño del personal; lo cual indica que los trabajadores no sienten el apoyo por parte de sus superiores para realizar y mejorar sus funciones y su trabajo. Hay que considerar que es importante involucrar a los trabajadores en los problemas de la institución y la solución de los mismos para conseguir su identificación con el instituto, esto también se puede lograr dándoles cierto poder y responsabilidades en cuanto a tomar decisiones y enfrentar los cambios que surjan en sus puestos laborales, también se debería implementar una política de mejora de nuestro talento humano, comprometiéndonos al apoyo en la capacitación y crecimiento del mismo.

### 3.6.1. Participo en la toma de decisiones tomadas respecto a mi trabajo

**Tabla 13**  
*Participación*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
A VECES	0	0%
CASI NUNCA	3	6%
NUNCA	44	94%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>1</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional



**Figura 19: Participación**

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional

**Interpretación:** Según la figura 19, apreciamos que el 6% de los trabajadores calificó casi nunca y el 94% nunca, esto demuestra que los trabajadores perciben que sus opiniones no son tomadas en cuenta dentro la institución. Es necesario que exista una estrecha colaboración entre la dirección y los trabajadores, si no se les brinda a los empleados participación y si no se escucha sus ideas se está excluyendo una fuente importante de información que puede permitir que la toma de decisiones sea más eficiente.

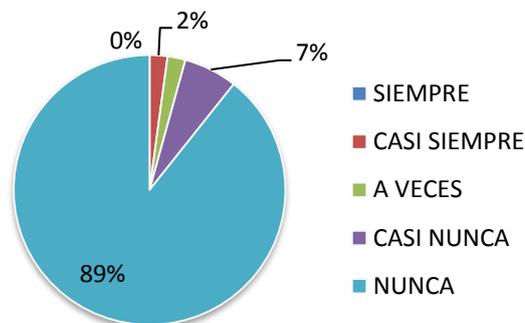
### 3.6.2. La institución realiza capacitaciones para fortalecer el buen desempeño del personal

**Tabla 14**  
*Capacitaciones*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	1	2%
A VECES	1	2%
CASI NUNCA	3	6%
NUNCA	42	89%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>1</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional

**CAPACITACIONES**

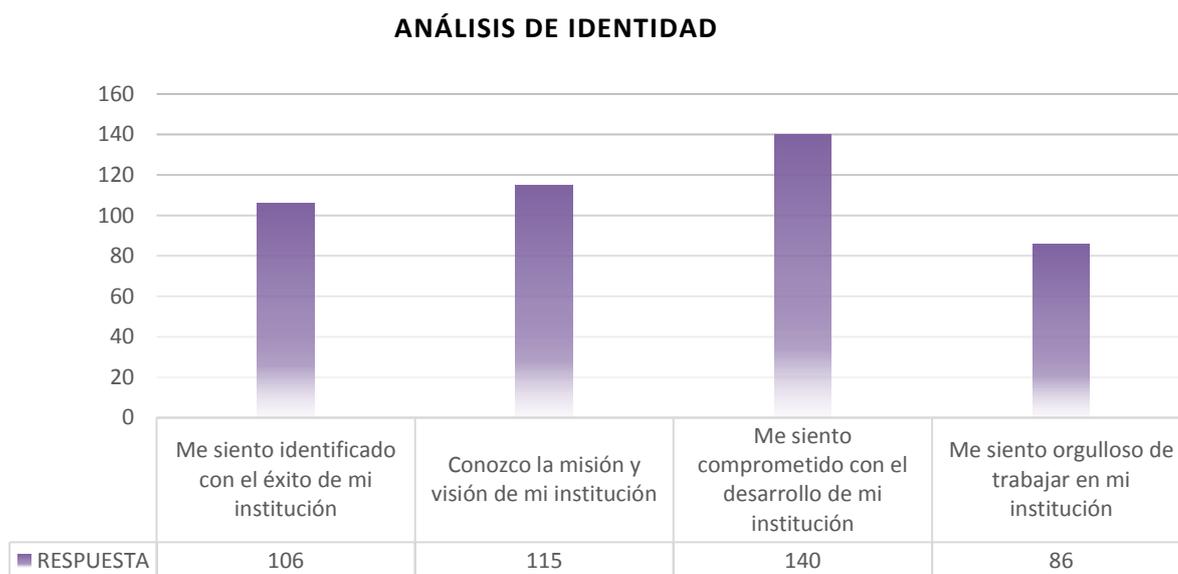


**Figura 20: Capacitaciones**

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional

**Interpretación:** En la figura 20, apreciamos que el 6% de los trabajadores calificó casi nunca y el 89% nunca. Mediante lo cual interpretamos que este es otro de los puntos críticos dentro de la institución. Es importante que se capacite al recurso humano ya que esto permitiría incrementar sus conocimientos y competencias, lo cual significa un desarrollo de la institución ya que contaríamos con personal calificado y productivo dentro de la misma; esto también permitiría que la institución sea más productiva y competitiva dentro del mercado. Al capacitar nuestro recurso humano, fortalecemos un elemento indispensable en nuestra institución

### 3.7. Nivel de satisfacción de los trabajadores en dimensión identidad



**Figura 21: Análisis de Identidad**

*Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional*

**Interpretación:** Como se puede apreciar en la figura 21, en el análisis de la dimensión sobre identidad, la pregunta con menos grado de aprobación es me siento orgulloso de trabajar en mi institución; esto nos indica que los trabajadores no se identifican con su institución a consecuencia de los problemas que ellos perciben en su ambiente.

Este es un punto importante a fortalecer, ya que, si nuestros trabajadores se sienten identificados con la institución, también se sienten comprometidos con el crecimiento de la misma, tomando su éxito o fracaso como propios.

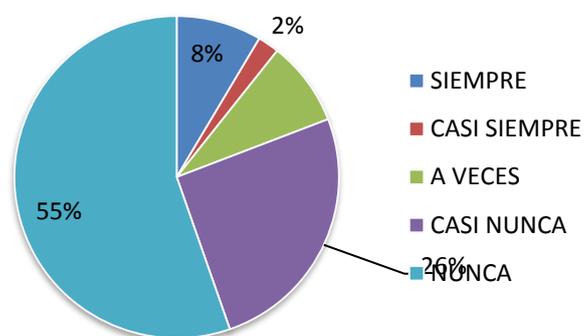
### 3.7.1. Me siento orgulloso de trabajar en mi institución.

**Tabla 15**  
**Identificación**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SIEMPRE	4	9%
CASI SIEMPRE	1	2%
A VECES	4	9%
CASI NUNCA	12	26%
NUNCA	26	55%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>1</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional

**IDENTIFICACIÓN**

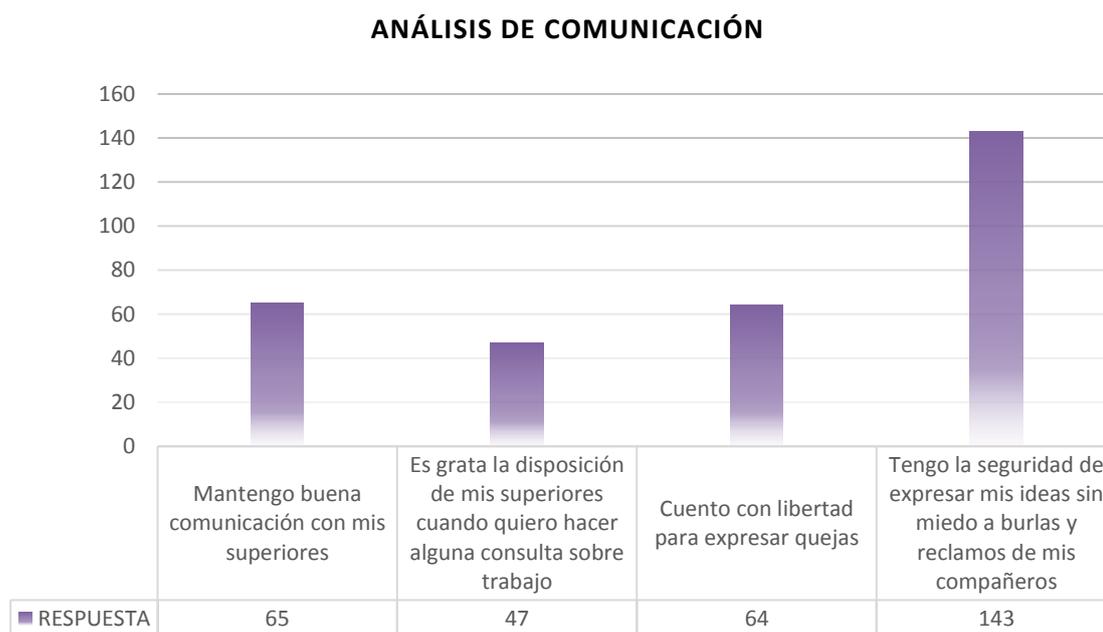


**Figura 22: Identificación**

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional

**Interpretación:** En la figura 22, apreciamos que el 9% de los trabajadores calificó siempre, el 2% casi siempre, el 9% a veces, el 26% casi nunca y el 55% nunca. Este es un punto clave para el éxito de una institución, si no hay compromiso laboral no existe un vínculo de lealtad entre los trabajadores y la institución. Los directivos se deben preocupar por atraer y retener a los mejores trabajadores del mercado, la retención de los mismos sólo será posible si estos se ven identificados con la institución, así se involucrarán más en los proyectos de la institución y el cumplimiento de los objetivos de la misma.

### 3.8. Nivel de satisfacción de los trabajadores en dimensión comunicación



**Figura 23: Análisis de Comunicación**

*Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional*

**Interpretación:** Como se puede apreciar en la figura 23, existen tres puntos críticos en la dimensión de comunicación, hay que recordar que en el análisis por dimensiones está fue una de las más perjudiciales para la existencia de un buen clima organizacional.

El principal problema que perciben los trabajadores está relacionado con los directivos, ya que nos sienten confianza para expresar sus dudas, reclamos o sugerencias a los mismos, es vital el fortalecimiento de esta dimensión para poder mejorar el ambiente laboral.

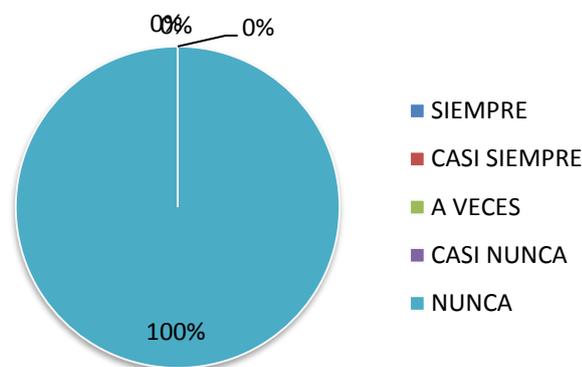
### 3.8.1. Es grata la disposición de mis superiores cuando quiero hacer alguna consulta sobre trabajo

**Tabla 16:**  
*Información sobre trabajo*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
A VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	47	100%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>1</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional

**INFORMACIÓN SOBRE TRABAJO**



**Figura 24: Información sobre trabajo**

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional

**Interpretación:** En la figura 24, podemos afirmar que este es el punto más crítico dentro de la institución ya que el 100% de los encuestados dijeron que nunca sienten que haya una buena disposición de sus superiores para hacer consultas sobre el trabajo, este punto es sin duda perjudicial para la existencia del buen clima organizacional. Sabemos que la comunicación es vital para el desarrollo eficiente de cualquier actividad, una eficiente comunicación en la institución permitiría fomentar la motivación de los trabajadores generando así una buena integración y una mejora del clima organizacional.

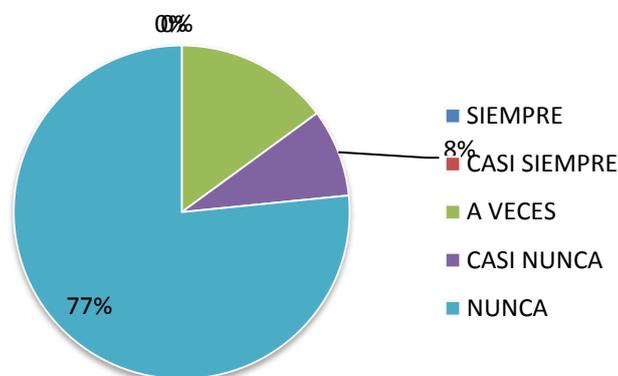
### 3.8.2. Mantengo buena comunicación con mis superiores

**Tabla 17**  
*Comunicación con superiores*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
A VECES	7	15%
CASI NUNCA	4	9%
NUNCA	36	77%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>1</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional

**COMUNICACIÓN CON SUPERIORES**

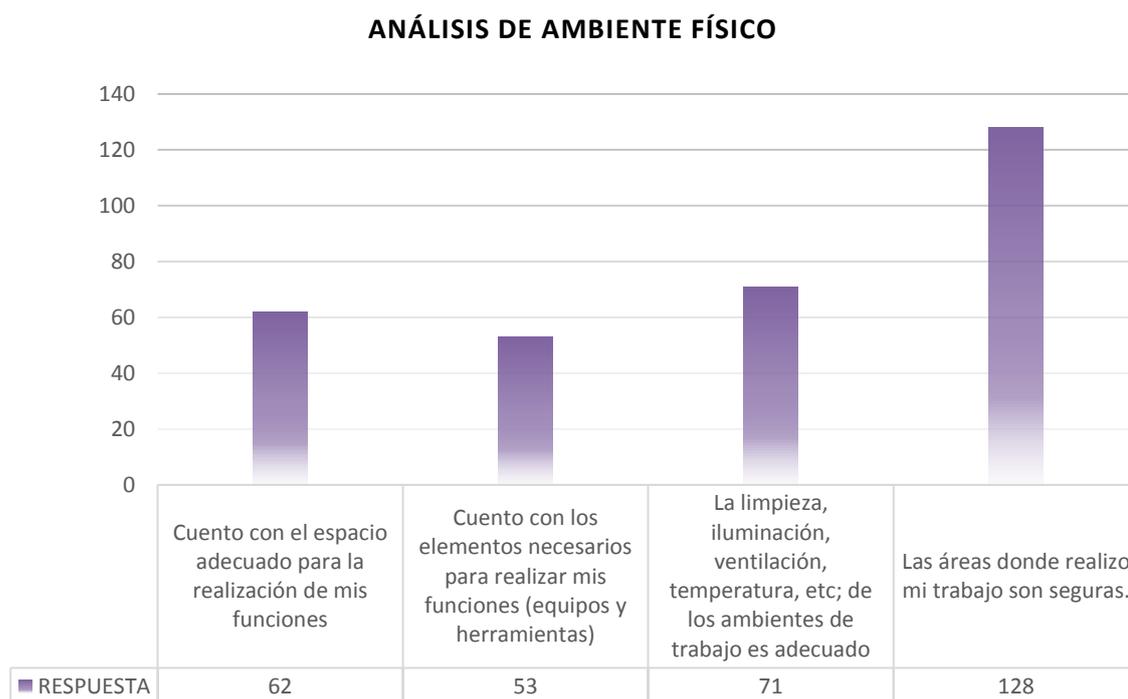


**Figura 25: Comunicación con superiores**

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional

**Interpretación:** Según la figura 24, podemos apreciar que el 15% de los trabajadores dio un calificativo de a veces, el 9% casi nunca y el 77 % nunca. Como ya se explicó en la gráfica anterior, en el caso de la dimensión de comunicación, el problema radica en las barreras de comunicación existentes entre los trabajadores y sus superiores, problema que genera un gran conflicto interno y dificulta la existencia de un clima organizacional positivo.

### 3.9. Nivel de satisfacción de los trabajadores en dimensión ambiente físico



**Figura 26: Análisis del Ambiente Físico**

*Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional*

**Interpretación:** Como se puede apreciar en la figura 26, existen tres puntos críticos en la dimensión de ambiente físico, siendo esta otra de las dimensiones más perjudiciales para la existencia de un buen clima organizacional. Las principales dificultades que sienten los trabajadores van relacionadas con el espacio, material, y estado de los ambientes en los que se trabaja. Al ser un instituto empresa, se tiene una gran responsabilidad en cuanto a la disponibilidad de materiales, equipos, herramientas e insumos para que los alumnos puedan cumplir el principal objetivo de la institución que es aprender haciendo y produciendo, a la vez se debe ofrecer un lugar confortable para que tanto alumnos como docentes puedan desempeñarse cómodamente.

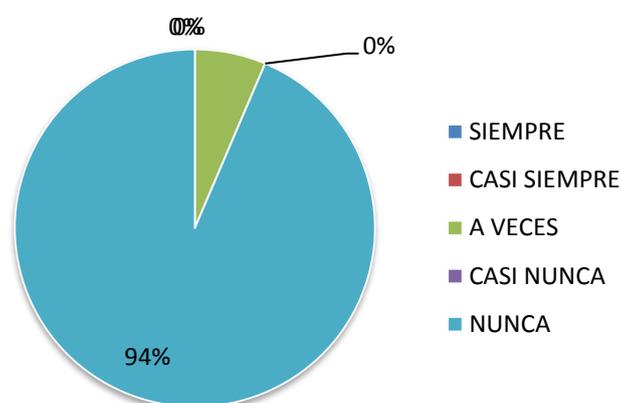
### 3.9.1. Cuento con los elementos necesarios para realizar mis funciones

**Tabla 18**  
*Herramientas y equipos*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
A VECES	3	6%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	44	94%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>1</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional

**HERRAMIENTAS Y EQUIPOS**



**Figura 27: Herramientas y equipos**

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional

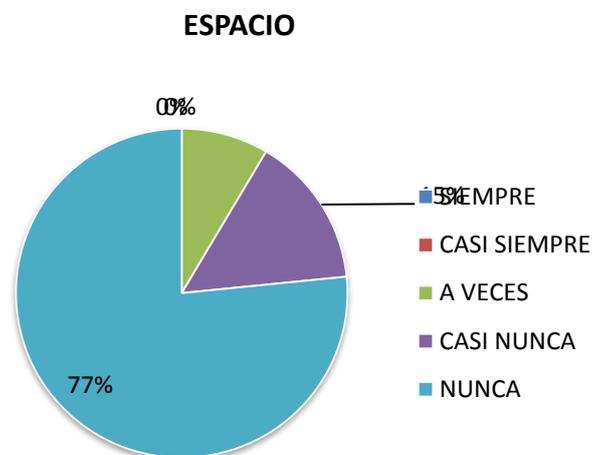
**Interpretación:** Según figura 27, podemos apreciar que el 3% de los trabajadores dio un calificativo de a veces y el 94 % nunca. Este es uno de los factores más importantes dentro de nuestro análisis ya que como se mencionó antes CEFOP Cajamarca es un instituto empresa, la enseñanza es a través de proyectos productivos para lo cual es indispensable contar con los equipos y herramientas tanto para la enseñanza como para la producción.

### 3.9.2. Cuento con el espacio adecuado para la realización de mis funciones

**Tabla 19**  
*Espacio*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
A VECES	4	9%
CASI NUNCA	7	15%
NUNCA	36	77%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>1</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional



**Figura 27: Espacio**

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional

**Interpretación:** Según la figura 27, podemos apreciar que el 9% de los trabajadores dio un calificativo de a veces, el 15 % casi nunca y el 77 % nunca. Este punto también es importante para la correcta enseñanza de los alumnos, los profesores deben contar con un adecuado taller productivo para poder enseñar diversos módulos de aprendizaje, así como aulas teóricas, según las respuestas de los trabajadores consideran que no tienen un adecuado espacio, esto obedece básicamente a la pérdida de ambientes por problemas con otra institución, lo cual a su vez perjudica la disponibilidad de ambientes idóneos para cada carrera.

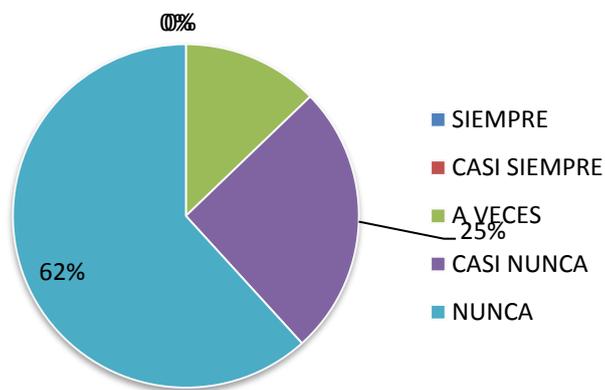
### 3.9.3. La limpieza, iluminación, ventilación, temperatura, etc; de los ambientes de trabajo es adecuado

**Tabla 20**  
*Ambiente físico*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
A VECES	6	13%
CASI NUNCA	12	26%
NUNCA	29	62%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>1</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional

**AMBIENTE FÍSICO**



**Figura 29: Ambiente Físico**

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de CEFOP Cajamarca para determinar el clima organizacional

**Interpretación:** Según la figura 29, podemos apreciar que el 6% de los trabajadores dio un calificativo de a veces, el 26 % casi nunca y el 62 % nunca. Hay Que tener en cuenta que estos factores influyen en la comodidad que puede tener un empleado en su centro de trabajo y es importante porque motiva la productividad de los mismos. El orden y la limpieza también influyen en factores como la salud, la seguridad y la calidad de los productos, por lo tanto, es responsabilidad tanto de docentes como estudiantes, y de todo el personal en general manejar estándares adecuados en tanto el orden y aseo.

## **CAPITULO 4**

### **ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES**

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados. Según (Dolan., 2009, p. 58) “Alrededor del año 1800, Robert Owens, de Escocia, diseñó el primer sistema formal industrial de evaluación. Más tarde, en el siglo XIX, en Estados Unidos, aparecieron nuevos sistemas para evaluar a administradores públicos. En el sector privado, los orígenes de la evaluación del desempeño se han atribuido a Frederick Taylor y a su programa de medición del trabajo. Más adelante, el crecimiento industrial en la década de 1920 condujo a una mayor formalización del proceso de evaluación de desempeño”

Hay que tener en cuenta que existen muchos métodos y enfoques que las organizaciones pueden plantearse utilizar para evaluar el rendimiento de su personal. El ISTEP CEFOP Cajamarca, usa una evaluación conductual, la cual es elaborada anualmente; adicionalmente para esta investigación se realizó una evaluación del rendimiento del personal mediante un enfoque comparativo o referido a normas y un enfoque sobre resultados.

#### **4.1. Enfoque comparativo referido a normas**

En este enfoque se hace uso de formularios convencionales. El término rendimiento se emplea aquí intencionalmente, ya que muchos formularios convencionales varían en el número de dimensiones de rendimiento que se mide y

utilizan características o rasgos de personalidad en lugar de conductas reales como indicadores de rendimiento. Algunos de los rasgos que se utilizan frecuentemente son la agresividad, la independencia, la madurez y el sentido de la responsabilidad, por mencionar algunos. Muchos formularios convencionales incorporan también indicadores de resultados. En la presente investigación se realizó un cuestionario a los Co directores de la institución con la finalidad de conocer su percepción sobre la evaluación del desempeño del personal que labora en la institución, obteniendo la siguiente información:

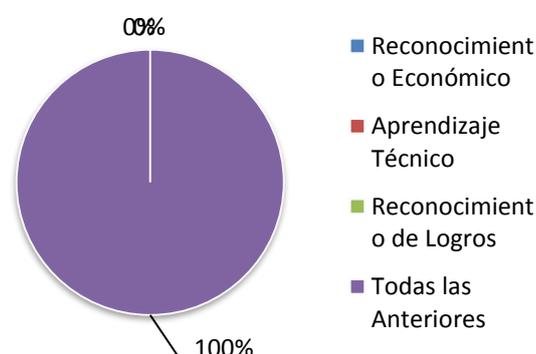
#### 4.1.1. ¿Qué objetivos considera usted que los trabajadores persiguen dentro de la institución?

**Tabla 21**  
*Objetivos Trabajadores*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Reconocimiento Económico	0	0%
Aprendizaje Técnico	0	0%
Reconocimiento de Logros	0	0%
Todas las Anteriores	2	100%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los Co directores de CEFOP Cajamarca

**OBJETIVOS TRABAJADORES**



**Figura 30: Objetivos trabajadores**

Fuente: Encuesta dirigida a los Co directores de CEFOP Cajamarca

**Interpretación:** En la figura 30 se puede observar que los directivos concuerdan en que han observado a los trabajadores perseguir todos los objetivos planteados en la encuesta, tales como los reconocimientos económicos, aprendizaje

técnico, reconocimiento de logros, puesto que todos ellos son la motivación que los impulsa a continuar trabajando para la institución.

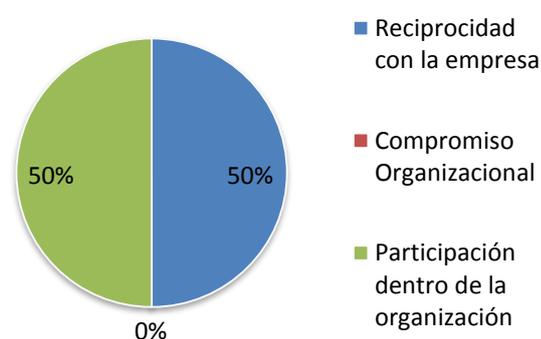
**4.1.2. ¿Qué tipo de estrategias observa usted que los trabajadores utilizan en su desempeño diario para alcanzar sus objetivos personales?**

**Tabla 22**  
*Estrategias trabajadoras*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Reciprocidad con la empresa	1	50%
Compromiso Organizacional	0	0%
Participación dentro de la organización	1	50%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los Co directores de CEFOP Cajamarca

**ESTRATEGÍAS TRABAJADORES**



**Figura 31: Estrategias trabajadoras**

Fuente: Encuesta dirigida a los Co directores de CEFOP Cajamarca

**Interpretación:** En la figura 31 se muestra que existe una total falta de compromiso organizacional por parte de los trabajadores, mientras que el 50% de los directivos indica que observan reciprocidad de los colaboradores y el 50% indica que la principal estrategia observada es la participación, que básicamente correspondería al cumplimiento de las labores encomendadas a cada trabajador, dejando de lado la iniciativa para dar un valor agregado a las labores encomendadas.

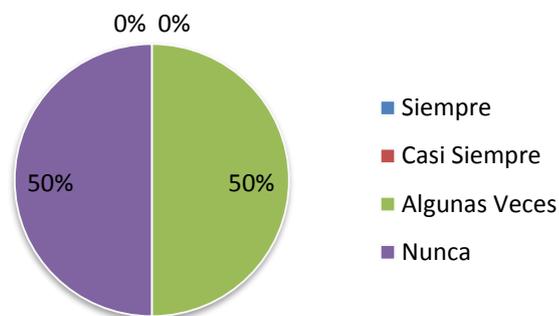
**4.1.3. ¿Los trabajadores son recíprocos con la institución, siendo aplicados en el trabajo y cuidando el patrimonio institucional?**

**Tabla 23**  
*Reciprocidad trabajadores*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	1	50%
Nunca	1	50%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los Co directores de CEFOP Cajamarca

**RECIPROCIDAD TRABAJADORES**



**Figura 32: Reciprocidad trabajadores**

Fuente: Encuesta dirigida a los Co directores de CEFOP Cajamarca

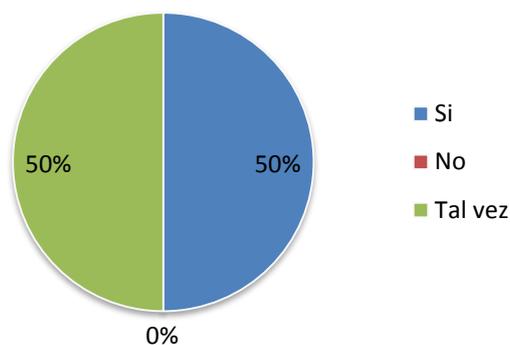
**Interpretación:** En la figura 32, se observa que los directivos consideran que los trabajadores son recíprocos con la institución algunas veces y nunca; lo cual indica que no existe un total sentido de pertenencia por parte de todos los trabajadores, estos resultados se relacionan con la falta de identidad y compromiso institucional que pudimos observar en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Institución, y como ya se mencionó antes es un punto importante a fortalecer, ya que si los trabajadores no se sienten identificados con la institución donde trabajan, tampoco se verán motivados en el correcto desempeño de sus funciones para alcanzar los objetivos y metas de la misma.

**4.1.4. ¿Considera que los trabajadores están en capacidad de tomar decisiones en sus puestos de trabajo?**

**Tabla 24:**  
*Toma decisiones trabajadoras*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Si	1	50%
No	0	0%
Tal vez	1	50%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

**TOMA DECISIONES TRABAJADORES**



Fuente: Encuesta dirigida a los Co directores de CEFOP Cajamarca

**Figura 33: Decisiones trabajadoras**

Fuente: Encuesta dirigida a los Co directores de CEFOP Cajamarca

**Interpretación:** En la pregunta si los trabajadores están en capacidad de tomar decisiones en sus puestos de trabajo existe cierta discrepancia entre los directivos ya que uno de ellos correspondiente al 50% cree que “tal vez” y el otro 50% cree que sí estarían en capacidad de tomar decisiones, estas respuestas nos dan una pauta para impulsar a los directivos a que confíen un poco más en su recurso humano ya que si se encuentran capacitados, se les debería dar la oportunidad de demostrar más responsabilidad en sus puestos de trabajo, lo que a su vez elevaría su motivación al sentir que sus decisiones repercuten en la marcha de la institución.

**4.1.5. ¿Observa usted que los trabajadores tienen un fuerte compromiso organizacional?**

**Tabla 25**  
**Compromiso organizacional**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Todos	0	0%
En su Mayoría	0	0%
En su Minoría	2	100%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los Co directores de CEFOP Cajamarca

**COMPROMISO ORGANIZACIONAL**



**Figura 34: Compromiso Organizacional**

Fuente: Encuesta dirigida a los Co directores de CEFOP Cajamarca

**Interpretación:** En lo referente al compromiso organizacional por parte de los trabajadores ambos directores concordaron que en su minoría existe compromiso organizacional. El objetivo es lograr que el 100% de los trabajadores demuestren compromiso organizacional y que esto sea visible para todos los directivos, ya que el hecho de que los empleados se comprometan con el logro de los objetivos de la institución conllevaría a mejorar la calidad de la educación y la producción. Esto sólo se logrará si se logra que los trabajadores también se sientan identificados con la institución, específicamente con cada unidad operativa en la que laboran.

**4.1.6. ¿Cuándo hay un reto para la organización todos los trabajadores participan activamente para su cumplimiento?**

**Tabla 26**  
*Cumplimiento de retos*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Todos	0	0%
En su Mayoría	0	0%
En su Minoría	2	100%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los Co directores de CEFOP Cajamarca



**Figura 35: Cumplimiento Retos**

Fuente: Encuesta dirigida a los Co directores de CEFOP Cajamarca

**Interpretación:** En la figura, se aprecia que existe un alto nivel de participación de los trabajadores cuando se necesita cumplir con algún reto organizacional, ya que el 100% de los directivos encuestados concuerdan que la mayoría de los trabajadores participan activamente, esta percepción es positiva ya que nos indica un método para mejorar la productividad mediante la impartición de algunas actividades que signifiquen un desafío para los trabajadores. También significa una oportunidad para dar a conocer la percepción de los directivos y que esto sirva de motivación para mejorar el desempeño de los trabajadores.

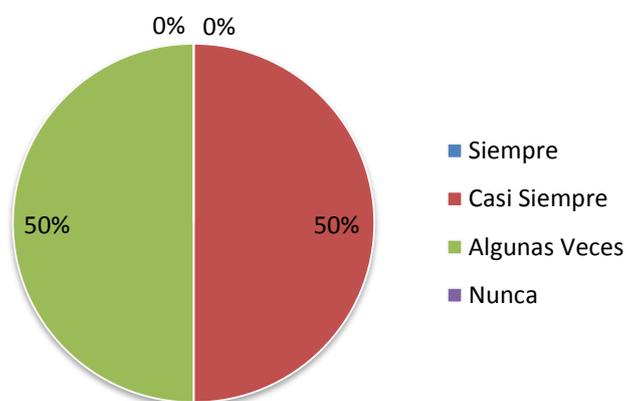
#### 4.1.7. ¿Los trabajadores realizan su trabajo con ingenio y creatividad?

**Tabla 27**  
*Ingenio y creatividad*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	50%
Algunas Veces	1	50%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los Co directores de CEFOP Cajamarca

**INGENIO Y CREATIVIDAD**



**Figura 36: Ingenio y creatividad**

Fuente: Encuesta dirigida a los Co directores de CEFOP Cajamarca

**Interpretación:** En la figura 36, se puede observar que uno de los Co directores indica que casi siempre los empleados realizan su trabajo con ingenio y creatividad, mientras que el otro indica solo algunas veces, éste resultado es positivo y se debe trabajar con esta fortaleza para poder mejorarla, se debe mejorar falta de apertura de ideas que debería brindar el nivel ejecutivo a sus trabajadores, los trabajadores no tienen la confianza suficiente para acercarse a sus superiores, lo cual se vio reflejado con los resultados obtenido en la encuesta a trabajadores específicamente en la dimensión de Comunicación.

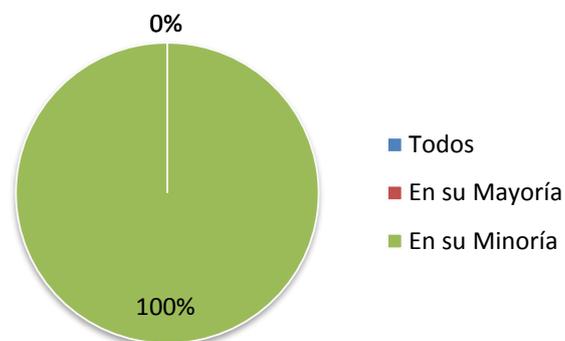
#### 4.1.8. ¿Observa en los trabajadores apertura al cambio?

**Tabla 28**  
*Apertura al cambio*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Todos	0	0%
En su Mayoría	0	0%
En su Minoría	2	100%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los Co directores de CEFOP Cajamarca

**APERTURA AL CAMBIO**



**Figura 37: Apertura al cambio**

Fuente: Encuesta dirigida a los Co directores de CEFOP Cajamarca

**Interpretación:** El 100% manifiesta que los trabajadores no poseen apertura al cambio, esto muestra que los trabajadores de la empresa no tienen fácil adaptabilidad a los cambios y éste es un aspecto desfavorable para aplicar ciertas modificaciones en beneficio de toda la organización. Hay que entender que cuando hablamos de cambio, nos referimos a la modificación de nuestro estado actual, lo cual supone cierto grado de incertidumbre que puede atemorizar a muchos de los trabajadores, sin embargo, si la institución quiere mantenerse en el mercado debe saber aprovechar todas las oportunidades otorgadas por el mismo, las cuales son cambiantes con el paso del tiempo.

## 4.2. Enfoque conductual

Mientras que en los enfoques de comparación se obliga al superior a que enjuicie a cada trabajador en relación con los otros, con el enfoque conductual, se evalúa el rendimiento de cada persona en forma independiente en relación a unos criterios determinados. En el caso del ISTP CEFOP CAJAMARCA, se elaboran diversos cuestionarios los cuáles son llenados por cada trabajador para conseguir una evaluación de 360°, la finalidad de este método es dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más objetiva y completa posible obteniendo aportes de todos los ángulos: jefes, supervisores, compañeros de trabajo, subordinados y uno mismo. (Véase Anexo N°4: Fichas De Evaluación Del Personal)

Su principal desventaja es el tiempo requerido y el trabajo logístico que implica recolectar la información de diversas fuentes y sistematizar las evaluaciones, pero finalmente nos permite obtener una visión más clara del desempeño del evaluado. La institución realiza un plenario<sup>1</sup> anualmente en el mes de diciembre con la finalidad de facilitar la recopilación de la información.

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral.

---

<sup>1</sup> *Plenario: Son reuniones donde se cuenta con la participación de todos los trabajadores y directivos con la finalidad de la toma de decisiones eficiente que ayude a la productividad de la institución.*

**Tabla 29**

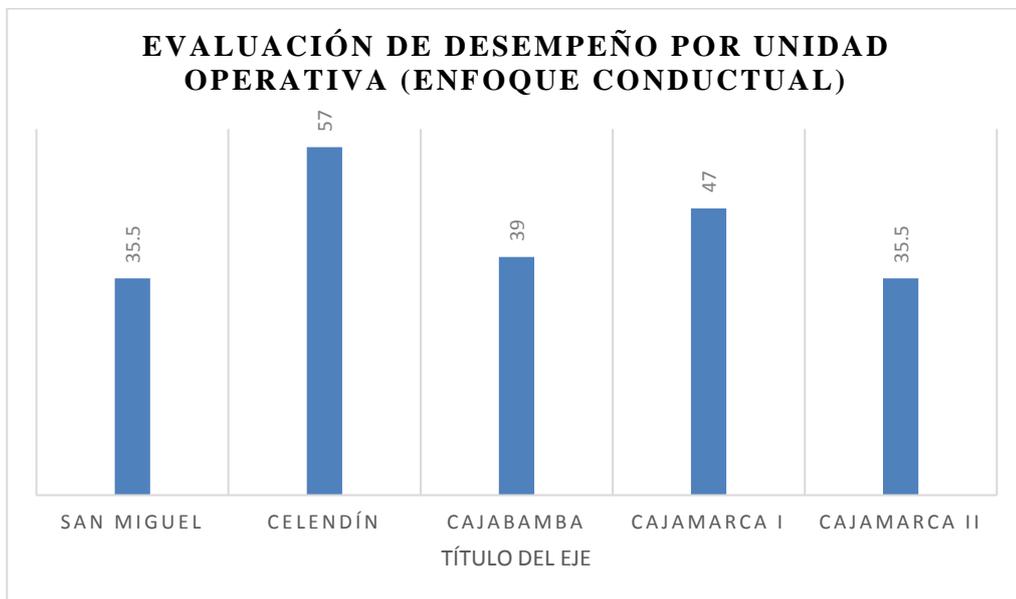
*Resultados de la Evaluación de desempeño por Unidad Operativa (Enfoque Conductual)*

Unidad Operativa	Desempeño Laboral (Formato A)	Desempeño Laboral (Formato B)	Total
<b>San Miguel</b>	32	39	35.5
<b>Celendín</b>	54	60	57
<b>Cajabamba</b>	38	40	39
<b>Cajamarca I</b>	45	49	47
<b>Cajamarca II</b>	30	41	35.5

Criterios de Calificación:

Muy Buena	de 81 a 100 puntos
Buena	de 61 a 80 puntos
Deficiente	de 41 a 60 puntos
Pésima	de 00 a 40 puntos

Fuente: Información obtenida de los resultados de la aplicación de las fichas de evaluación de Personal



**Figura 38: Evaluación de Desempeño por Unidad Operativa (Enfoque Conductual)**

*Fuente: Información obtenida de los resultados de la aplicación de las fichas de evaluación de Personal*

**Interpretación:** Como podemos apreciar en la figura 38, existe una tendencia, donde San Miguel y Cajamarca II, fueron las Unidades Operativas que tienen una baja calificación que según los criterios de calificación establecidos, se encuentran en un nivel de pésimo desempeño laboral, mientras que Celendín cuenta con una mejor calificación de desempeño, aunque no llega a ser considerado un buen desempeño al igual que el de las otras unidades operativas, ya que las tres se encuentran en el nivel de deficiente

#### **4.3. Enfoque sobre resultados**

La evaluación sobre resultados se centra en los productos de trabajo, en este método se aplican medidas directas del rendimiento, las medidas son concretas y vinculadas a plazos temporales y coherentes con los objetivos de la organización. En dicha evaluación se consideran puntos importantes como la productividad de los trabajadores, se analiza el número de deserción estudiantil que ha tenido, ingresos que ha generado, alianzas que haya conseguido en el mercado, proyectos productivos culminados, etc. Para esta evaluación se elaboró **fichas de recopilación** de información, (Véase Anexo N°5: Fichas De Recopilación De Información), dicha evaluación se realizó en el plenario en presencia de todos los trabajadores, donde se dio a conocer el cumplimiento de los cinco resultados que se plantean en los POAS por unidades operativas al inicio del año:

1. Experimentar la propuesta de gestión pedagógica que articula a la Educación Técnico Productiva (nivel básico y medio) con la Educación Superior Tecnológica, consolidando el enfoque por competencias, la organización modular de la currícula y el sistema educativo de Fe y Alegría 57.
2. Desarrollar actividades productivas con enfoque empresarial, que conlleven al logro de competencias profesionales de los estudiantes.
3. Articular a los CEFOP con el sector empresarial, agentes económicos, académicos, sociales y políticos para potenciar la formación profesional
4. Efectivizar la gestión administrativa-contable de los recursos económicos, financieros y de personal orientados hacia la solvencia e imagen institucional
5. Gestión del talento humano permite un desempeño efectivo en sus puestos de trabajo.

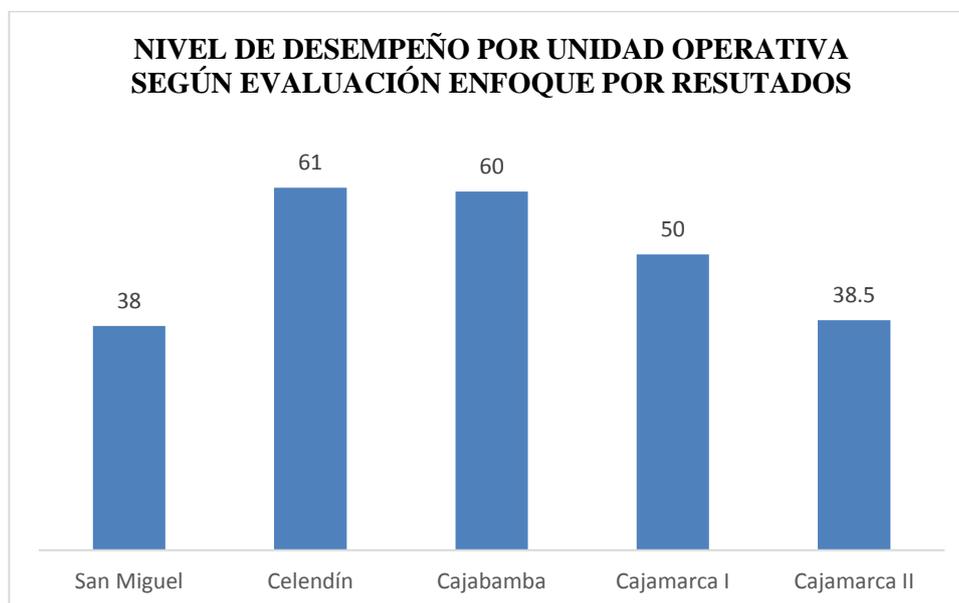
En las fichas de recopilación se ha considerado el cumplimiento de todas las actividades que se deben desarrollar en las unidades operativas para el cumplimiento de cada uno de estos resultados, cada resultado es importante para el correcto desarrollo de los alumnos por lo que se brindó una ponderación a cada uno, obteniendo como resultados que se sigue la misma tendencia que los resultados obtenidos en la calificación conductual, donde San Miguel y Cajamarca II, fueron las Unidades Operativas que tienen una baja calificación en cuanto a su desempeño laboral, mientras que Celendín cuenta con una mejor calificación de desempeño

**Tabla 30**

*Resultados de la Evaluación de desempeño por Unidad Operativa (Enfoque sobre resultados)*

Unidad Operativa	Objetivos					Total
	Gestión pedagógica	Enfoque empresarial	Sector empresarial	Gestión administrativa-contable	Gestión del talento humano	
San Miguel	31	45	22	52	38	38
Celendín	56	58	64	60	53	61
Cajabamba	36	67	51	62	45	60
Cajamarca I	45	56	43	54	48	50
Cajamarca II	30	37	39	48	47	38.5
<b>Criterios de Evaluación</b>						
<b>Muy Buena</b>	de 81 a 100 puntos					
<b>Buena</b>	de 61 a 80 puntos					
<b>Deficiente</b>	de 41 a 60 puntos					
<b>Pésima</b>	de 00 a 40 puntos					

Fuente: Información obtenida de los resultados de la aplicación de las fichas de recopilación de información



**Figura 39: Evaluación de Desempeño por Unidad Operativa (Enfoque por Resultados)**

Fuente: Información obtenida de los resultados de la aplicación de las fichas de recopilación de información

#### **4.4. Comparación de los resultados de desempeño laboral con la percepción de clima laboral por unidades operativas**

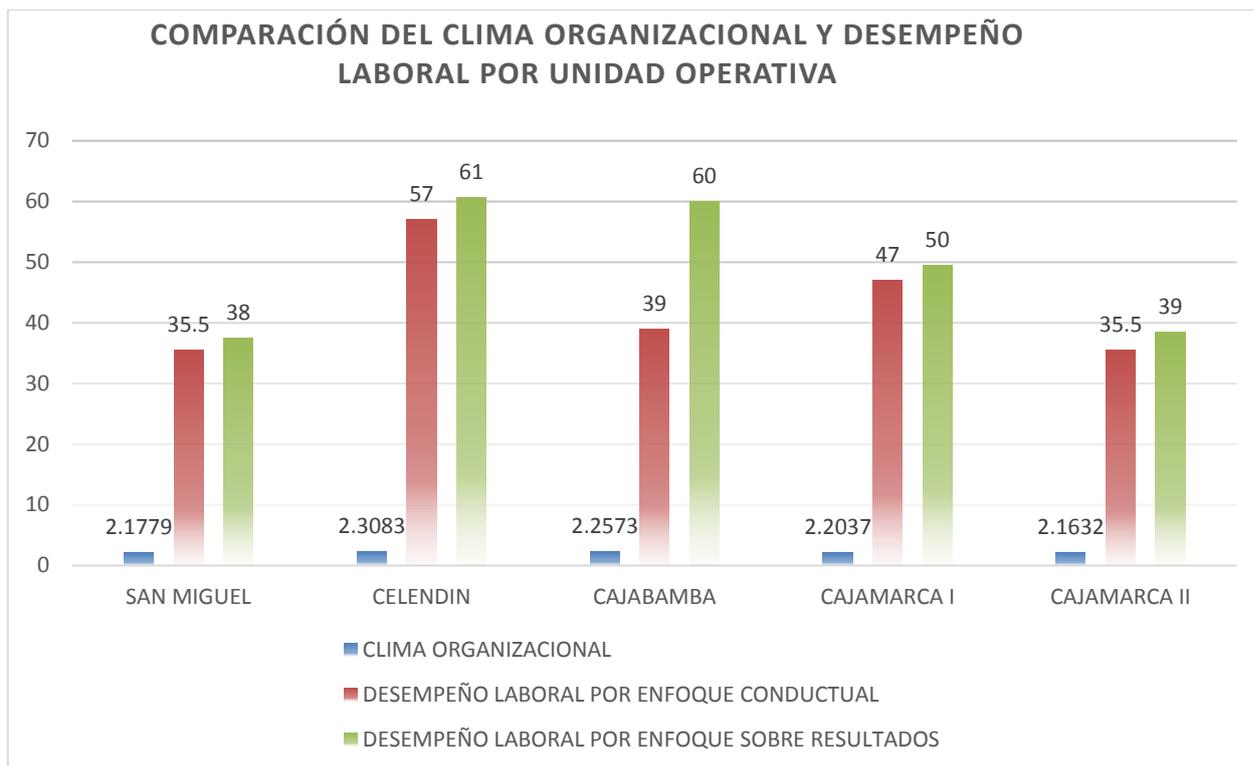
Para verificar la hipótesis en donde se plantea la existencia de una relación positiva entre el clima laboral y el desempeño laboral, se hace una comparación de los resultados de la aplicación de la encuesta para medir el clima laboral, los resultados de la evaluación realizada por los codirectores (evaluación conductual) y los resultados de la evaluación realizada en esta investigación (enfoque sobre resultados). Obteniendo lo siguiente:

**Tabla 31**

Comparación De Clima Laboral Con Desempeño Laboral Por Unidad Operativa

	<b>CLIMA LABORAL</b>	<b>DESEMPEÑO LABORAL POR ENFOQUE CONDUCTUAL</b>	<b>DESEMPEÑO LABORAL POR ENFOQUE SOBRE RESULTADOS</b>
<b>SAN MIGUEL</b>	<b>2.1779</b>	35.5	38
<b>CELENDIN</b>	<b>2.3083</b>	57	61
<b>CAJABAMBA</b>	<b>2.2573</b>	39	60
<b>CAJAMARCA I</b>	<b>2.2037</b>	47	50
<b>CAJAMARCA II</b>	<b>2.1632</b>	35.5	39

Fuente: Tabla 04, 29 y 30



**Figura 40: Comparación de Clima Organizacional con desempeño Laboral**

Fuente: Tabla 04, 29 y 30

**Interpretación:** En la figura 40, se puede observar la relación existente entre el clima laboral y el desempeño, ya que las unidades operativas que contaban con una menor percepción de bienestar laboral como son San Miguel y Cajamarca II también cuentan con un menor desempeño laboral, mientras la unidad operativa de Celendín que cuenta con una mayor percepción de bienestar en su clima laboral obtuvo una mayor evaluación en cuanto a su desempeño.

#### 4.5. Verificación de hipótesis

En la presente investigación, la hipótesis originalmente planteada fue la siguiente:

*El clima organizacional tiene una relación directa con los niveles de desempeño laboral de los trabajadores del instituto superior de formación profesional público CEFOP Cajamarca*

Analizando los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores y directivos de la institución, y refiriéndonos específicamente a la pregunta que planteada respectivamente lo siguiente: ¿Cree Ud. que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en su desempeño laboral actual? y ¿Cree Ud. que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores?, el 94% y el 50% respectivamente expresado a favor lo confirma.

La creación de un programa de mejoramiento del clima organizacional permitirá fortalecer varios factores, tales como: Mejorar el estilo de liderazgo que se practica en la institución. Reforzar la identificación del empleado con la institución, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo. Mantener un nivel elevado de motivación de los trabajadores. Mejorar los canales de comunicación a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la institución realiza, de esta manera se fomentará su participación y se evitará una resistencia ante los cambios.

Las mejoras realizadas a futuro permitirán a la institución mantener resultados positivos en cuanto al ambiente laboral y por consiguiente en el desempeño de sus trabajadores, al convertirse en una institución motivadora, recíproca y atractiva.

Con estos argumentos se comprueba la hipótesis previamente planteada, ya que existe una relación entre la mejora del clima organizacional y la mejora del desempeño laboral.

Para mayor entendimiento se procede hacer un análisis matemático con el estadígrafo Chi cuadrado ( $x^2$ ) con las preguntas: ¿Cree Ud. que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en su desempeño laboral actual? y ¿Cree Ud. que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores?; para de esta manera verificar la opinión de los trabajadores y de los directivos de la empresa y si es o no recomendable elaborar y proponer un programa de mejoramiento de clima organizacional.

#### **4.5.1. Análisis De Chi Cuadrado**

### **PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS**

#### **a) MODELO LÓGICO**

**H1:** Existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Superior de Formación Profesional Público CEFOP CAJAMARCA

**H0:** No existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Superior de Formación Profesional Público CEFOP CAJAMARCA

**b) MODELO MATEMÁTICO**

Ho: O = E

H1: O ≠ E

**c) MODELO ESTADÍSTICO**

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

X<sup>2</sup> = Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

**d) REGLA DE DECISIÓN**

1 - 0,01 = 0,99;

gl = (c-1) (r-1)

gl = (2-1) (2-1) = 1

Al 99% y con 1 gl X<sup>2</sup> t es igual a **3,84**

**e) Cálculo de X<sup>2</sup>**

Pregunta: ¿Cree Ud. que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en su desempeño laboral actual? (trabajadores)

Pregunta: ¿Cree Ud. que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores? (directivos) Posteriormente a la tabulación de las encuestas realizamos el siguiente cálculo.

**Tabla 32****Comparación De Clima Laboral Con Desempeño Laboral Por Unidad Operativa**

POBLACIÓN	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
TRABAJADORES	44	3	47
EJECUTIVOS	1	1	2
<b>TOTAL</b>	45	4	49

Fuente: Encuestas a los trabajadores y directivos de la Institución

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$FE = \frac{(Total\ marginal\ de\ fila) * (Total\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

Donde “N” es el número total de frecuencias observadas.

Para la primera celda (Trabajadores) y la alternativa “SI” la frecuencia esperada sería:

$$FE = \frac{(47) * (45)}{49}$$

$$FE = 43.16$$

**Tabla 33****Frecuencia Esperada**

POBLACIÓN	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
TRABAJADORES	43.16	3.84	47
EJECUTIVOS	1.84	0.16	2
<b>TOTAL</b>	45	4	49

Fuente: Encuestas a los trabajadores y directivos de la Institución

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

Es decir, se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide para la frecuencia esperada. Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de  $X^2$  obtenido.

**Tabla 34**  
***Cálculo del Chi Cuadrado***

	O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
TRABAJADORES / SI	44	43.16	0.84	0.700	0.016
TRABAJADORES / NO	3	3.84	-0.84	0.700	0.182
DIRECTORES / SI	1	1.84	-0.84	0.700	0.381
DIRECTORES / NO	1	0.16	0.84	0.700	4.288

4.868

El valor de  $X^2$  para los valores observados es de **4.86**. Para saber si un valor de  $X^2$  es o no significativo, debemos calcular los grados de libertad.

Estos se obtienen mediante la siguiente formula:

$$Gl = (r - 1) (c - 1)$$

Donde “r” es el número de renglones (fila) de la tabla de contingencia y

“c” el número de columnas. En nuestro caso:

$$Gl = (2 - 1) (2 - 1) = 1$$

Acudimos a los grados de libertad que nos corresponden en el Anexo N°6 (Distribución de ji cuadrada), eligiendo nuestro nivel de confianza (0.05). Si nuestro valor cuadrado de  $X^2$  es igual o mayor al de la tabla (3.84), decimos que las variables están relacionadas y se acepta la hipótesis alternativa ( $X^2$  fue significativa).

**Entonces Como:**

**4.86  $\geq$  3.84** 

Se acepta la hipótesis alternativa: Existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Superior de Formación Profesional Público CEFOP CAJAMARCA

## CONCLUSIONES

- Conforme a los resultados obtenidos en esta investigación se concluye que en el Centro Experimental de formación profesional público de gestión privada - CEFOP Cajamarca; el clima organizacional presenta diversas características en las que se puede visualizar fortalezas y debilidades, según el estudio realizado y teniendo en cuenta las nueve dimensiones estudiadas; los trabajadores tienen la percepción que el ambiente físico es uno de los puntos más críticos que dificulta un buen clima organizacional, teniendo un 33.4% de aprobación por parte de los trabajadores, la siguiente dimensión que es considerada como un punto crítico es la comunicación con un 33.9% de aprobación, continuando el apoyo, la remuneración y la autonomía con un 37%, 45.4% y 48.4% respectivamente; Por otra parte en cuanto al conflicto y cooperación tiene un 55.2% de aprobación por parte de los trabajadores, siendo la dimensión que los trabajadores consideran es la más fortalecida.
- Según lo que demuestra los resultados obtenidos en la encuesta sobre el Clima Organizacional a los 47 trabajadores, hubo un nivel de aprobación general de 2.2, lo que en la escala de medición significa que los trabajadores consideran que *A veces* hay un buen Clima Organizacional en la institución. Este resultado ha sido desagregado por Unidad Operativa para poder realizar una comparación con los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño laboral. Se concluye y demuestra que aquellas unidades operativas en donde existe una percepción más baja sobre el buen Clima Organizacional también tienen un menor desempeño laboral. Las unidades operativas de San Miguel y Cajamarca II, tienen un menor

desempeño laboral y la unidad operativa de Celendín es la que obtiene un mejor desempeño laboral.

- Según los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño laboral, para lo cual se hizo una encuesta a los Co directores de la institución y a la vez se evaluó el cumplimiento del Plan Operativo Anual por Unidad Operativa en base a cinco resultados, se concluye que la Unidad Operativa que ha tenido un mejor desempeño es Celendín mientras que San Miguel y Cajamarca II, fueron las Unidades Operativas que tenían una baja calificación en cuanto a su desempeño laboral.

## **SUGERENCIAS**

Se propone a los Co directores del Centro de Formación Profesional Público Cefop Cajamarca; Luis Alor Ventocilla y Alcides Cairampoma Malpica, la implementación de un plan que permita mejorar la percepción del clima organizacional por parte de los empleados, con la finalidad de poder influir positivamente en el desempeño laboral de cada uno de ellos y por ende de cada Unidad Operativa que pertenece a Cefop Cajamarca.

**Tabla 35***Centro Experimental de Formación Profesional Público de Gestión Privada CEFOP Cajamarca**Plan de mejora del Clima Organizacional*

<b>Dimensión</b>	<b>Medida</b>	<b>Problema Identificado</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>
<b>AUTONOMÍA</b>	Identificar y clasificar equitativamente las funciones a realizar en cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta nivel de ingresos, horarios y dificultad del puesto.	Las funciones que desempeño corresponden exclusivamente a mi contrato laboral	Realizar perfiles de empleo con las características y requerimientos necesarios para cada puesto de trabajo	Co directores Sub director Coordinador Académico
			Distribuir las funciones correspondientes según el perfil de cargo de cada miembro de la organización	Co directores Sub director Coordinador Académico
			Realizar una reunión al inicio de cada año con la participación del personal, con la finalidad de dar a conocer las funciones de cada uno y verificar su conformidad con la estructura de trabajo elaborada	Sub director
			Elaborar correctamente con participación de los trabajadores el MOF de cada unidad operativa	Todo el personal
			Entregar a cada trabajador el MOF	Sub director
<b>CONFLICTO Y COOPERACIÓN</b>	Motivar el nivel de colaboración entre los empleados y directivos	Existe equidad en el trato que se le da a los trabajadores dentro de mi institución	Mantener correctamente informados a los trabajadores para evitar rumores e incertidumbre con respecto al trabajo	Co directores Sub director Coordinador Académico

			Comunicar individualmente y en privado información que tenga que ver con asuntos individuales	Co directores Sub director Coordinador Académico
			Hacer partícipes a los empleados en los problemas de la institución, otorgándoles tareas y funciones para la solución de los mismos	Todo el personal
			Realizar actividades que permitan a los trabajadores confraternizar con los directivos (almuerzos, talleres, paseos, etc.)	Coordinadores de cada área
			Respetar los horarios de trabajo establecidos en los contratos que se tiene con el estado (Resoluciones)	Todo el personal
<b>REMUNERACIÓN</b>	Generar equilibrio entre la remuneración de los trabajadores y el reconocimiento por su buen trabajo	Mis ingresos percibidos están conforme al horario de trabajo	Reconocer a los trabajadores económicamente o descontando horas laborables, en caso tengan que exceder los horarios establecidos.	Co directores
			Capacitar a los directivos en la organización de su tiempo, y el de sus trabajadores	Co directores Sub director Coordinador Académico
		Mis ingresos percibidos están conforme con las actividades realizadas en mi institución	Promover que las metas que persigan los trabajadores de la entidad, tengan un significado personal para ellos.	Co directores Sub director Coordinador Académico

			Adoptar un sistema de remuneraciones donde se de pequeños incentivos salariales a los trabajadores más productivos	Co directores
<b>RENDIMIENTO</b>	Brindar posibilidades de mejora y crecimiento a los empleados dentro de la institución	Mis superiores me felicitan cuando consigo los resultados esperados	Establecer objetivos en cada puesto laboral, con la finalidad de buscar la satisfacción de los empleados mediante el cumplimiento del mismo.	Co directores Sub director Coordinador Académico
			Organizar cursos de formación y capacitación para los empleados, ya sea dentro de la institución o en colaboración con otras	Co directores Sub director Coordinador Académico
			Reconocer periódicamente de forma moral y material a los trabajadores con la finalidad de estimular su productividad	Co directores
<b>MOTIVACIÓN</b>	Establecer formas de reconocimiento que permitan una mayor motivación de los trabajadores.	Considero que se valora el esfuerzo que hago en mi trabajo	Realizar anualmente una medición sobre el desempeño laboral de cada trabajador y la cada productividad por unidad operativa	Co directores Sub director Coordinador Académico
			Recompensar a los trabajadores que han tenido un mejor desempeño laboral, ya sea con un incentivo económico, o una felicitación en público.	Co directores
<b>APOYO</b>	Mejorar el proceso de toma de decisiones en los trabajadores	Participo en la toma de decisiones tomadas respecto a mi trabajo	Desarrollar talleres para todo el personal, con el apoyo de especialistas, sobre técnicas para manejar el cambio y el miedo a tomar decisiones	Co directores Sub director Coordinador Académico

			Escuchar las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones relacionadas con su área.	Todo el personal
			Mantener una constante retroalimentación entre directivos y trabajadores.	Todo el personal
			Coordinar con Universidades y/o institutos, sobre el dictado de cursos de capacitación referidos a temas de su área, así como temas de motivación, liderazgo, coaching, etc.	Co directores Sub director Coordinador Académico
		La institución realiza capacitaciones para fortalecer el buen desempeño del personal	Coordinar con Universidades y/o institutos, sobre el dictado de cursos de capacitación para directivos sobre clima organizacional, motivación, satisfacción, estilo de dirección, etc.	Co directores Sub director Coordinador Académico
			Implementar una política de apoyo a los trabajadores que deseen realizar cursos capacitación o especialización de sus áreas.	Co directores Sub director Coordinador Académico
<b>IDENTIDAD</b>	Motivar la unión y el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.	Me siento orgulloso de trabajar en mi institución	Realizar una evaluación del personal con la finalidad de ubicarlos en los puestos de trabajo idóneos para explotar al máximo sus conocimientos y habilidades	Co directores Sub director Coordinador Académico
			Realizar reuniones periódicas para dar a conocer a los empleados la filosofía y las estrategias de la institución	Todo el personal

			Realizar reuniones para comunicar a los trabajadores los avances o problemas que este atravesando la institución	Co directores Sub director Coordinador Académico
			Permitir que los trabajadores ambienten sus áreas de trabajo (sin exceder límites establecidos por la institución), para generar ambientes de confianza y cordialidad	Todo el personal
<b>COMUNICACIÓN</b>	Fomentar un ambiente de confianza, cordialidad y libre expresión entre los trabajadores y los directivos	Es grata la disposición de mis superiores cuando quiero hacer alguna consulta sobre trabajo	Organizar talleres o actividades que permitan y fomenten la confraternización entre los trabajadores y los directivos	Co directores Sub director Coordinador Académico
		Mantengo buena comunicación con mis superiores	Organizar talleres de capacitación sobre la importancia de la comunicación en el buen clima organizacional	Co directores Sub director Coordinador Académico
			Organizar talleres de “reuniones eficaces” y de “escucha activa”	Co directores Sub director Coordinador Académico
			Diseñar actividades para capacitar a los trabajadores en la resolución de conflictos	Coordinadores de cada área
		Cuento con libertad para expresar quejas	Mantener el estudio de las insatisfacciones de los trabajadores y la búsqueda inmediata de las soluciones.	Co directores Sub director Coordinador Académico

**AMBIENTE  
FÍSICO**

<p>Realizar un trabajo intensivo para el mejoramiento de las condiciones físicas y ambientales de la institución, que propicien el confort y garanticen los medios necesarios para el cumplimiento de las funciones.</p>		Realizar un trabajo de mantenimiento preventivo planificado a instalaciones, mobiliarios y equipos para solucionar las dificultades	Todo el personal
	Cuento con los elementos necesarios para realizar mis funciones (equipos y herramientas)	Brindar una vestimenta adecuada que garantice la seguridad de los trabajadores	Co directores
		Garantizar los suministros necesarios, de forma estable para un mejor desarrollo de los proyectos productivos	Co directores
	Cuento con el espacio adecuado para la realización de mis funciones	Analizar si la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, el mobiliario, etcétera, es la más apropiada para la realización del trabajo	Todo el personal
	La limpieza, iluminación, ventilación, temperatura, etc.; de los ambientes de trabajo es adecuado	Colaborar y asumir la responsabilidad, tanto a nivel individual como de grupo, en el mantenimiento del centro limpio	Todo el personal

## Referencias Bibliográficas

- Cert, Samuel y Petre J. 2002. Dirección Estratégica. Madrid. Tercera Edición. Editorial Irwin;
- Chiavenato, Idalberto. 1989. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill. Trad. Villamizar Germán A.
- Chiavenato, Idalberto. 2006. Introducción a la Teoría General de la Administración. Santafé de Bogotá, Colombia. Séptima Edición. Editorial McGraw-Hill.
- Coronel, Laura. 2011. Clima Laboral y su incidencia en el desarrollo organizacional del Banco Continental. Cajamarca.
- Davis, Keith y Newstrom, John. 2002. Comportamiento Humano en el Trabajo. México. Undécima edición en español; Editorial McGraw -Hill Interamericana.
- Davis, Keith y Werther. 1995. Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Undécima edición en español; Editorial McGraw -Hill Interamericana S.A.
- Gongalvez, Alexis. 1997. Dimensiones del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana. Brasil.
- Minedu. Marco de Buen Desempeño Docente: Aportes y comentarios. Documento de trabajo. Lima: Minedu, 2012.
- Narváez, Mónica.1998. Clima Organizacional en EPS SEDACAJ S.A: Estudio y mejoramiento para alcanzar eficacia Organizacional.
- Navarro, Ruben. 2004. Clima y Compromiso Organizacional. Primera Edición en español.
- Salcedo, Marco. 2008. Clima Organizacional en la Universidad del Valle. Colombia.

Tamayo, Saborit. 2003. Modelo Teórico del Clima Organizacional. Universidad de Gramma Cuba.

## LINKOGRAFÍA

Diagnóstico del Clima Organizacional. (s.a.). 2006. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/clima-organizacional/clima-organizacional.shtml> (Consulta final Enero 2013). Sin autor

Escalas de Likert. (s.a.). 2005. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas\\_Likert](http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert) (Consulta final Noviembre 2012)

Medición del Clima Laboral. (s.a.). 2001. Disponible en: [http://mision.redcamif.org/fileadmin/usuarios/documentos/Herramientas/Medicion\\_del\\_Clima\\_Laboral](http://mision.redcamif.org/fileadmin/usuarios/documentos/Herramientas/Medicion_del_Clima_Laboral) (Consulta final Mayo 2012)

Alberto Martín Cueva. 2011. Teoría Clásica de Fayol. Disponible en: <http://www.slideshare.net/GestioPolis.com/teoria-clasica-de-la-administracion> (consulta mes de octubre del 2013)

Departamento administrativo de la función pública de México. (2001). Clima Organizacional. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2009/cllb.htm> (Consulta final Mayo 2012)

Douglas Mg Gregor. 2012. Teoría X y Y. [http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa\\_X\\_y\\_Teor%C3%ADa\\_Y](http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_X_y_Teor%C3%ADa_Y). (Consulta final Junio 2013)

Ing. Carlos Mora Vanegas (2007). Clima Organizacional. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-al-clima-organizacional.htm> (Consulta final Mayo de 2012)

Martinez Rony. 2012. Teoría Z. <http://www.monografias.com/trabajos57/teoria-z/teoria-z.shtml>. (Consulta Final Junio 2013)

Rubio Domínguez Pedro. 2010. Introducción a la Gestión Empresarial. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/prd/6c.htm>. (Consultada Agosto 2013)

Teorías Organizacionales”; (2001). Disponible en: <http://www.slideshare.net/guest86f51d/presentacin-ii-presentation> (consulta final Noviembre - 2012)

Valderrama, Luz. (2007). Clima Organizacional en una Empresa. Disponible en: <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=clima%20organizacional>(Consulta final Noviembre 2012)

# **ANEXOS**

# **ANEXO N°1**

---

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

---

**FINALIDAD** : Este cuestionario va dirigido al personal que labora en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público CEFOP CAJAMARCA, tiene la finalidad de recoger información objetiva y confiable, con el propósito de determinar la actual situación laboral de la institución. Sus respuestas son confidenciales y la sinceridad en las mismas nos podría ayudar a contribuir con el desarrollo de la institución.

**OBJETIVO** :

- Definir la Situación actual del ambiente laboral de la empresa
- Encontrar las causas por las cuales se presenta está situación

**IMPORTANTE** :

- La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa. Dentro de una escala de 0 a 5.
- En la segunda pregunta deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor de estudio pueda manifestarse de forma ideal o deseable, en nuestra institución.

**CARGO:** .....

**UNIDAD OPERATIVA:** .....

Nº	EVALUACIÓN CUANTITATIVA ACTUAL					OPINIÓN O RECOMENDACIÓN PARA ALCANZAR LA SITUACIÓN IDEAL EN EL TRABAJO
	ESCALAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	
<b>Autonomía</b>						
1	Me mantengo informado acerca de las responsabilidades y deberes propios de mi puesto de trabajo	S	CS	A	CN	N
2	En mi puesto de trabajo, tengo la libertad para efectuar cambios con el fin de hacerlo más efectivo	S	CS	A	CN	N
3	Las funciones que desempeño corresponden exclusivamente a mi contrato laboral	S	CS	A	CN	N

4	Puedo tomar decisiones importantes sin miedo a reproches posteriores por parte de mis superiores	S	CS	A	CN	N	
<b>Conflicto y Cooperación</b>							
5	Los miembros de la institución toman en cuenta mis opiniones	S	CS	A	CN	N	
6	Existe sana competencia entre mis compañeros	S	CS	A	CN	N	
7	Existe equidad en el trato que se le da a los trabajadores dentro de mi institución	S	CS	A	CN	N	
8	Mi ambiente de trabajo es confortable	S	CS	A	CN	N	
<b>Remuneración</b>							
9	Los ingresos percibidos en mi trabajo me permiten solventar mis gastos personales	S	CS	A	CN	N	
10	Mis ingresos percibidos están conforme al horario de trabajo	S	CS	A	CN	N	
11	Mi sueldo se paga puntualmente	S	CS	A	CN	N	
12	Mis ingresos percibidos están conforme con las actividades realizadas en mi institución	S	CS	A	CN	N	
<b>Rendimiento</b>							
13	Las tareas que realizo las ejecuto con la debida importancia que merecen	S	CS	A	CN	N	
14	Las evaluaciones realizadas coinciden con la forma en la cual me desempeño (Ficha de evaluación de desempeño)	S	CS	A	CN	N	
15	En la institución me siento motivado para realizar correctamente mi trabajo	S	CS	A	CN	N	
16	Mis superiores me felicitan cuando consigo los resultados esperados	S	CS	A	CN	N	
<b>Motivación</b>							
17	Tengo posibilidades de ascender a otros puestos dentro de la empresa	S	CS	A	CN	N	
18	Me siento motivado cuando realizo mi trabajo	S	CS	A	CN	N	
19	Considero que se valora el esfuerzo que hago en mi trabajo	S	CS	A	CN	N	
20	Me siento feliz con los resultados que logro en mi trabajo	S	CS	A	CN	N	
<b>Apoyo</b>							
21	La institución me brinda la estabilidad laboral necesaria para poder realizar mi trabajo con tranquilidad	S	CS	A	CN	N	
22	La institución brinda talleres para motivar la integración entre trabajadores	S	CS	A	CN	N	

23	La institución realiza capacitaciones para fortalecer el buen desempeño del personal	S	CS	A	CN	N	
24	Participo en la toma de decisiones tomadas respecto a mi trabajo	S	CS	A	CN	N	
<b>Identidad</b>							
25	Me siento identificado con el éxito de mi institución	S	CS	A	CN	N	
26	Conozco la misión y visión de mi institución	S	CS	A	CN	N	
27	Me siento comprometido con el desarrollo de mi institución	S	CS	A	CN	N	
28	Me siento orgulloso de trabajar en mi institución	S	CS	A	CN	N	
<b>Comunicación</b>							
29	Mantengo buena comunicación con mis superiores	S	CS	A	CN	N	
30	Es grata la disposición de mis superiores cuando quiero hacer alguna consulta sobre trabajo	S	CS	A	CN	N	
31	Cuento con libertad para expresar quejas	S	CS	A	CN	N	
32	Tengo la seguridad de expresar mis ideas sin miedo a burlas y reclamos de mis compañeros	S	CS	A	CN	N	
<b>Ambiente Físico</b>							
33	Cuento con el espacio adecuado para la realización de mis funciones	S	CS	A	CN	N	
34	Cuento con los elementos necesarios para realizar mis funciones (equipos y herramientas)	S	CS	A	CN	N	
35	La limpieza, iluminación, ventilación, temperatura, etc; de los ambientes de trabajo es adecuado	S	CS	A	CN	N	
36	Las áreas donde realizo mi trabajo son seguras.	S	CS	A	CN	N	

¿Creé usted que un mejoramiento en el clima organizacional influiría de manera positiva en su desempeño laboral?

SI

NO

# **ANEXO N°2**

---

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

---

**OBJETIVO :**

Evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de CEFOP CAJAMARCA.; abarcando las variables de reciprocidad, compromiso organizacional y participación, para realizar el análisis del mismo.

**DISTINGUIDO DIRECTOR:**

Yo Jessica Cabanillas Portilla, sub directora de CEFOP CAJAMARCA – U.O. CAJAMARCA II; alumna de la escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca de la mención de Administración y Gerencia Empresarial. He iniciado un proceso de investigación en esta distinguida institución, con la finalidad de conocer su opinión en cuanto al desempeño laboral que usted percibe en los trabajadores de la misma.

Sus respuestas serán de suma importancia para conseguir dicho objetivo.

1. ¿Qué objetivos considera usted que los trabajadores persiguen dentro de la institución?

Reconocimiento económico

Aprendizaje Técnico

Reconocimiento de logros

Todas las anteriores

2. ¿Qué tipo de estrategias observa usted que los trabajadores utilizan en su desempeño diario para alcanzar sus objetivos personales?

Reciprocidad con la empresa

Compromiso Organizacional

Participación dentro de la organización

3. ¿Los trabajadores son recíprocos con la institución, siendo aplicados en el trabajo y cuidando el patrimonio institucional?

Siempre

Casi Siempre

Algunas Veces

Nunca

4. ¿Considera que los trabajadores están en capacidad de tomar decisiones en sus puestos de trabajo?

Si

No

Tal Vez

5. ¿Observa usted que los trabajadores tienen un fuerte compromiso organizacional?

Todos

Su Mayoría

Su Minoría

6. ¿Cuándo hay un reto para la organización todos los trabajadores participan activamente para su cumplimiento?

Todos

Su Mayoría

Su Minoría

7. ¿Los trabajadores realizan su trabajo con ingenio y creatividad?

Siempre

Casi Siempre

Algunas Veces

Nunca

8. ¿Observa en los trabajadores apertura al cambio?

Todos

Su Mayoría

Su Minoría

9. ¿Con relación a las preguntas y respuestas anteriores cómo calificaría el desempeño laboral de sus trabajadores?

Excelente - .

Bueno - Me

Malo - Bajo

10. ¿Cree usted que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de sus trabajadores?

Sí

No

# **ANEXO N°3**

## RESULTADOS OBTENIDOS EN ENCUESTA A TRABAJADORES

PREG.	TRABAJADORES POR UNIDAD OPERATIVA																																	TOTAL																			
	SAN MIGUEL					CELENDIN					CAJABAMBA					CAJAMARCA I					CAJAMARCA II					SUOERVISORES																											
1	1	3	5	4	3	3	4	5	3	5	1	4	3	3	3	3	5	4	3	4	5	3	3	5	4	3	3	1	5	4	3	3	3	5	5	3	1	3	4	3	3	3	1	3	4	3	3.4						
2	1	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	4	2	5	2	2	3	3	5	2	2	2	3	3	5	4	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2.7				
3	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	1	1	2	1	3	1	1	3	1	2	3	2	1	1	1	3	2	2	1	1.6				
4	3	3	2	3	3	2	2	1	3	3	2	1	1	1	3	1	2	3	3	3	2	2	1	1	2	1	1	2	3	3	1	2	3	2	2	1	2	3	1	1	2	2	3	1	1	2	1	2.0					
5	4	3	5	3	3	3	4	3	5	3	3	3	4	5	3	3	3	4	4	4	5	3	3	3	5	5	3	3	5	3	3	4	3	5	3	4	3	5	3	5	3	3	4	3	5	3	3	3.7					
6	3	3	3	2	5	3	3	2	1	3	3	4	4	5	3	3	2	3	5	3	4	4	5	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	5	3	3	2	3	3	3	5	3	3	2	3.1						
7	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1.4				
8	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	5	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	5	3	3	3	2	3	3.0				
9	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2.0				
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.1				
11	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4.7				
12	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.2			
13	3	3	3	5	3	3	5	5	5	3	3	3	5	4	4	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.5			
14	4	4	4	3	3	5	5	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	4.0			
15	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	5	1	1	1	1	2	1	2	1.4			
16	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.2			
17	1	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3	2	3	1	3	1	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	1	3	3	2	3	1	3	1	3	3	2	2.5					
18	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3.0			
19	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	3	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	3	4	4	1.6	
20	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	5	3	5	5	5	3.3			
21	3	3	4	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2	3	4	2.9
22	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2.3		
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.2		
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.1	
25	2	2	2	2	2	4	1	2	2	2	2	2	1	2	3	5	2	2	3	2	3	2	1	4	2	2	2	3	5	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	3	2	5	2	2	2	2	2.3			
26	1	1	1	2	2	2	1	2	3	5	1	2	5	5	5	2	1	2	5	2	3	2	1	4	1	2	5	2	5	2	5	1	2	1	2	3	2	5	2	3	1	1	2	1	2	1	2	3	2	2.4			
27	3	3	3	2	3	2	5	4	5	2	3	3	3	2	1	4	5	2	5	2	5	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	1	2	3	3	3	3.0		
28	1	1	1	1	2	3	2	5	2	5	2	4	1	2	5	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	5	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1.8		
29	1	1	1	3	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.4		
30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.0	
31	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1.4		
32	2	2	2	3	2	5	5	2	1	2	4	4	2	1	2	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	2	5	1	5	2	2	3	2	1	1	4	2	2	3	5	1	1	1	2	5	5	5	5	5	5	5	3.0	
33	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.3		
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.1		
35	1	2	3	2	3	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.5		
36	1	3	3	4	5	5	4	1	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	1	3	3	3	5	3	3	3	1	3	4	4	1	5	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2.7		
TOTAL	1.89	2.03	2.17	2.19	2.31	2.28	2.47	2.25	2.31	2.31	2	2.36	2.36	2.31	2.36	2.44	2.17	2.47	2.33	2.19	2.39	2.39	2.03	2.44	2.11	2.17	2.22	2.22	2.42	2.22	2.25	2.22	2.22	2.06	2.11	2.11	2.14	2.25	2.31	2.17	2.08	2.06	2.28	2.08	2.44	2.44	2.33	2.2					

# **ANEXO N°4**

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL							
FICHA DE DESEMPEÑO LABORAL				DOCENTE		2013	
UNIDAD OPERATIVA:				FORMATO A			
A) DATOS GENERALES:				GÉNERO:			
Nombres y Apellidos:				Antigüedad:	(Años y meses)		
Cargo en el que se desempeña:				Remuneración:			
1	FACTORES PERSONALES	VALORACIÓN					OBSERVACIÓN
		Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi nunca	Nunca	
1.1.	<b>Asistencia y puntualidad (10%)</b>	0	0	0	0	0	
	a) Ha cumplido cabalmente con la asistencia a su institución						
	b) Ha llegado puntualmente a su centro de labores						
	c) Cumple con su horario de trabajo y más.						
1.2.	<b>Conocimiento del trabajo (10%)</b>	0	0	0	0	0	
	a) Conoce como desarrollar las actividades pedagógicas, propias de su cargo asignado.						
	b) Conoce el procedimiento para la ejecución de las actividades productivas, propias de su cargo asignado.						
	c) Se considera que tiene los conocimientos necesarios para desarrollar las actividades propias del puesto.						
1.3.	<b>Habilidades para la planificación (20%)</b>	0	0	0	0	0	
	a) Muestra agrado por participar en las actividades de su Unidad Operativa						
	b) Se interesa por dar su punto de vista en las actividades propuestas y contribuye a la toma de decisiones.						
	c) Planifica y organiza sus propias actividades						
1.4.	<b>Iniciativa, esfuerzo y responsabilidad (20%)</b>	0	0	0	0	0	
	a) Es capaz de emprender sus actividades sin necesidad de que se lo indiquen						

	b) Persiste hasta que alcanza el objetivo propuesto						
	c) Realiza sus actividades con dedicación						
	d) Se le considera responsable de las tareas que le son asignadas.						
<b>1.5.</b>	<b>Habilidades para trabajar solo (20%)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
	a) Resuelve los problemas relacionados con sus tareas sin recurrir a los demás						
	b) Puede trabajar sin necesidad de estar con otras personas						
<b>1.6.</b>	<b>Habilidades para el trabajo en equipo (20%)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
	a) Tiene habilidades para la conciliación cuando existen conflictos de trabajo.						
	b) Le gusta cooperar cuando se requiere un trabajo en equipo						
	c) La relación con los compañeros de trabajo es buena						
	d) No trata de imponer sus puntos de vista con sus compañeros de trabajo.						
<b>2</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO</b>	<b>VALORACIÓN</b>					<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>Siempre</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>A Veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>	
<b>1.1.</b>	<b>Calidad del trabajo (50%)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
	a) Puede mantener su atención en el trabajo						
	b) Considera sus tareas monótonas y aburridas						
	c) No comente muchos errores en el trabajo						
	d) No le lleva demasiado tiempo terminar una actividad						
	e) Mantiene un ritmo de trabajo sostenido						
<b>2.2.</b>	<b>Autonomía (50%)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
	a) Se limita a cumplir las indicaciones que recibe						
	b) Tiene independencia para actuar y lo hace responsablemente						
	c) Es capaz de tomar decisiones en momentos críticos						
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

**PUNTAJE A OTORGAR**

<b>Siempre</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>A Veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
<b>10</b>	<b>8 - 9</b>	<b>5 - 7</b>	<b>1 - 4</b>	<b>0</b>

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL**

<b>FICHA DE DESEMPEÑO LABORAL</b>		<b>FORMATO B</b>
<b>Nombres y Apellidos:</b>		
<b>Ámbito en el que se desempeña:</b>		
<b>Cargo que desempeña:</b>		
<b>Período:</b>		
<b>RENDIMIENTO: Asignar un porcentaje a cada indicador, teniendo en cuenta el nivel de logro y las evidencias correspondientes a cada uno de los ítems.</b>		

ASPECTOS	Indicadores	% Ejecución	Observación
			(evidencie del % de calificación)
<b>1. Aspectos generales del área</b>	<b>Planificación y Capacitación</b>	#¡DIV/0!	
	a Desarrolla sus actividades en función de planes de trabajo de la coordinación académica aprobados.		
	b Presentó los informes mensuales de las actividades de la coordinación o supervisión académica, o según solicitud del área o de la Codirección.		
	c Apoyo al (los) subdirector(es) a elaborar el Resultado 02 del (los) POA(S) de la(s) UO a su cargo.		
	d Capacitó a los subdirectores y profesores de la (s) UO a su cargo sobre todos los aspectos del sistema educativo, tomando en cuentas las directivas de FyA 57		
	e Contribuyó en la difusión y cumplimiento de las actividades programadas según el calendario académico del año		
	f Participó activamente de todos los talleres organizados por el área académica o la UG.		
g <b>Admisión y Matrícula</b>		#¡DIV/0!	

**2. SISTEMA EDUCATIVO**

	Participó y realizó el seguimiento, revisión y aprobación de los planes de convocatoria de la(s) UO a su cargo		
h	Apoyó en las actividades de convocatoria, inscripción y selección de los estudiantes de la(s) UO(s) a su cargo.		
i	Elaboró, revisó, aprobó, presentó y archivó las nóminas de matrícula de FR y FM de la(s) UO(s) a su cargo.		
	Ordenó con el equipo de la UO la documentación de la matrícula del 2008 al 2013		
	Elaboró con el equipo de la(s) UO(s) las fichas de situación académica de los estudiantes y egresados del 2008 al 2013		
	Planificación curricular	0%	
j	Planificó, actualizó, ordenó y archivó los perfiles profesionales con los subdirectores, docentes, egresados y trabajadores de las empresas de las carreras profesionales que se ofertan en la(s) UO(s) a su cargo.		
	Elaboró con el equipo de la(s) UO(s) los documentos de programación curricular: Matriz, Carga, Degloses, Malla curricular y Distribución del tiempo.		
l	Mantiene organizado y archivado los perfiles profesionales, diseños curriculares, itinerarios formativos y programación curricular de la(s) UO(s) a su cargo, en forma impresa y/o digital		
	Ejecución	0%	
m	Elaboró la programaciones semanales, cada semana con el equipo de una UO / carrera como modelo y monitoreó esta actividad en las otras UO / carreras a su cargo.		
o	Elabora y actualiza las vitrinas informativas de la UO / carrera como modelo y monitoreó esta actividad en las otras UO / carreras a su cargo.		

p	Capacita y monitorea la elaboración permanente de las fichas de actividad de aprendizaje, material escrito, material didáctico y registros de asistencia de la(s) UO a su cargo		
q	Monitorea e informa sobre el avance curricular de la formación profesional en la(s) UO (s) a su cargo.		
r	Evaluación	#¡DIV/0!	
	Capacita y monitorea el llenado de los registros auxiliares y oficiales de evaluación de la(s) UO a su cargo		
s	Elaboró, revisó, aprobó, presentó y archivó las actas de evaluación de FR y FM de la(s) UO(s) a su cargo.		
t	Certificación y Titulación	#¡DIV/0!	
	Elabora los expedientes de certificación de una UO como modelo y monitorea el proceso en las demás UO o carreras a su cargo		
u	Sensibiliza y capacita a los estudiantes sobre los procesos de certificación y titulación en las UO a su cargo		
v	Realiza y monitorea los procesos de exámenes de grado para titulación en la (s) UO a su cargo		
w	Elabora los expedientes de titulación de una UO como modelo y monitorea el proceso en las demás UO o carreras a su cargo		
x	Presentar y hacer seguimiento en la UGEL/ DRE a los expedientes de certificación y titulación de los estudiantes		
y	Inserción Laboral	0%	
	Actualiza las bases de datos de egresados en una UO como modelo y monitorea el desarrollo de reuniones en las demás UO o carreras a su cargo		
z	Convoca a reuniones de egresados en una UO como modelo y monitorea el desarrollo de reuniones en las demás UO o carreras a su cargo		

	ab	Realiza análisis de la información e informar a la responsable del área académica para la toma de decisiones.		
Total Evaluación			#¡DIV/0!	#¡DIV/0!

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

DESARROLLO PROFESIONAL

DOCENTE

AÑO:

2013

UNIDAD OPERATIVA:

FORMATO C

A) DATOS GENERALES:

GÉNERO:

M F

Nombres y Apellidos:

Antigüedad:

Cargo en el que se desempeña:

Remuneración:

I. IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS DEL DESEMPEÑO A MEJORAR: En colaboración con el evaluador, identifique cuáles son los aspectos que Ud. Considera que debe mejorar para contribuir a un servicio educativo de calidad. Seguidamente señale cuál es su compromiso, y finalmente señale las recomendaciones de su persona hacia la institución para apoyar en el cumplimiento de su compromiso.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL				
DESARROLLO PROFESIONAL		DOCENTE	AÑO:	2013
UNIDAD OPERATIVA:		FORMATO C		
A) DATOS GENERALES:		GÉNERO:		M F
Nombres y Apellidos:		Antigüedad:		
Cargo en el que se desempeña:		Remuneración:		
I. IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS DEL DESEMPEÑO A MEJORAR: En colaboración con el evaluador, identifique cuáles son los aspectos que Ud. Considera que debe mejorar para contribuir a un servicio educativo de calidad. Seguidamente señale cuál es su compromiso, y finalmente señale las recomendaciones de su persona hacia la institución para apoyar en el cumplimiento de su compromiso.				
1	Aspecto que requiere mejorar :			
	Compromiso asumido:			
	Recomendación hacia la institución para apoyar al compromiso asumido:			
2	Aspecto que requiere mejorar :			
	Compromiso asumido:			
	Recomendación hacia la institución para apoyar al compromiso asumido:			
3	Aspecto que requiere mejorar :			
	Compromiso asumido:			

	Recomendación hacia la institución para apoyar al compromiso asumido:	
4	Aspecto que requiere mejorar :	
	Compromiso asumido:	
	Recomendación hacia la institución para apoyar al compromiso asumido:	

FECHA DE EVALUACIÓN

--	--

--

V° B° EVALUADOR

--

V° B° EVALUADO

# **ANEXO 5**

## FICHA DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN 2013

CEFOP

UNIDAD OPERATIVA

A continuación, se presenta una ficha de recopilación de información elaborada en función de los resultados del Marco Lógico plasmados en el POA de tu Unidad Operativa. Deberás reunirte con tu equipo de trabajo a fin de completar la información solicitada. **Recuerda: "Toda respuesta o dato que coloques en el documento serán verificados en el Plenario"**

¡¡¡¡Muchas gracias por tu colaboración!!!!

**PROPÓSITO**

*Desarrollar formación profesional en estudiantes regulares, así como en productores y trabajadores en servicio; experimentando la articulación de la Educación técnico Productiva con la Educación Superior Tecnológica, en un continuo educativo orientado hacia la mejora progresiva de la calidad educativa, para facilitar una apropiada inserción laboral de los egresados.*

N°	DESCRIPCIÓN	Meta	Ejecución	% De cumplimiento
1	Matriculados en el 2013			#¡DIV/0!
2	Culminación de Formación Profesional de Calidad	70% de (1)		#¡DIV/0!
		0		
3	Culminaron con éxito - Constancia de egresado (APTOS). Costo S/. 5.00	100% de (2)		#¡DIV/0!
		0		
4	Estudiantes egresados insertados en el mercado laboral.	70% de (3)		#¡DIV/0!
		0		

N°	Descripción	Meta	Ejecución	% De cumplimiento	
3	Incrementar indicadores para medir los procesos de certificación y titulación				
	- Certificados	20% de estudiantes aptos	0		#¡DIV/0!
	- Titulados	10% de estudiantes certificados	0		#¡DIV/0!

**RESULTADO 1: Experimentar la propuesta de Gestión Pedagógica (Nivel básico y medio) con la Educación Superior Tecnológica, consolidando el enfoque por competencias, la organización modular de la currículum y el sistema educativo de Fe y Alegría 57**

**1.1. Culminación de año académico 2012: prácticas, constancias, certificación**

**1.1.1. Desarrollo, supervisión y sustentación de prácticas pre-profesionales**

Describe la cantidad de estudiantes que estuvieron aptos y que desarrollaron PPP en el primer trimestre 2012.

Niveles de formación profesional	Nº de estudiantes aptos para PPP	Nº de estudiantes que desarrollaron PPP	Nº de estudiantes con expediente completo	¿Se sistematizó la información? - Explique detalladamente
Ciclo Básico				
Ciclo Medio – 1er año				
Ciclo medio – 2do año				
Superior – 1 er año				
Superior – 2do año				
Superior – 3 er año				
<b>TOTALES</b>	0	0	0	

A continuación, por favor describa las empresas en las que sus estudiantes realizaron PPP, el número de estudiantes y la persona de contacto.

Nombre de la empresa	Nº de estudiantes	Persona de contacto	Teléfono	Correo electrónico

**1.1.2. Actas de evaluación**

Coloque el número uno (1) a las respuestas dadas a cada uno de los ítems presentados. Si la respuesta es **No**, escribir en la columna observaciones cuáles son las dificultades presentadas.

ACTAS DE EVALUACIÓN	Si	No	OBSERVACIÓN

**1.1.3 Entrega de constancias (a los estudiantes que egresaron el 2011)**

**1.1.3.1. Desarrollo, supervisión y sustentación de prácticas pre-profesionales**

Describe la cantidad de estudiantes que estuvieron aptos y que desarrollaron PPP en el primer trimestre 2012.



<b>2010</b>	Ciclo Básico	Comercio	0	0	0	0	0	0	
		Tallado en Piedra	0	0	0	0	0	0	
	Ciclo medio 2do año								
Superior - 3er año									
<b>2011</b>	Ciclo Básico	Comercio	0	0	0	0	0	0	
		Tallado en Piedra	0	0	0	0	0	0	
	Ciclo 2do segundo año								
	Superior - 3er año								
<b>TOTALES</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

## 1.2. Admisión a las carreras de los diferentes niveles de formación profesional

### 1.2.1. Medios efectivos de convocatoria:

A continuación describa cuáles fueron los medios que utilizó para la convocatoria.

Descripción	Especifica con quienes	Beneficios, aportes o resultados*	Nº inscritos **	
1. Convenios y/o acuerdos Institucionales				
1. Trabajo con autoridades y líderes locales (describa los nombres y a qué sector pertenecen)				
2. Visita a empresas, centros productivos				
3. Visitas a domicilio (Señale los sectores a los que fue).				
5. Con apoyo de estudiantes, egresados o familiares (coloque los nombres).				
6. Visitas guiadas a las instalaciones de la UU.OO.				
7. Medios de comunicación	Radio y televisión			

	Dípticos				
	Volantes				
	Calendarios				
	Banners				
9.	Otros medios (describa cuáles).				
<b>TOTAL DE ESTUDIANTES INSCRITOS</b>				0	
a) Comente sobre las acciones que favorecen a la efectiva convocatoria de estudiantes:					
b) Comente sobre las acciones que limitan a la efectiva convocatoria de estudiantes:					

1.2.2. Estudiantes matriculados:

Coloque las cantidades de estudiantes de acuerdo a lo solicitado en el cuadro adjunto y por carreras profesionales.

NIVELES	Carrera Profesional	Meta	Matriculados			% de cumplimiento	Reserva de matrícula			Retirados			% de deserción	Asistentes			
			H	M	SUB-T		H	M	SUB-T	H	M	SUB-T		H	M	SUB-T	VERIF
Ciclo Básico	Comercio				0	#1DIV/0!			0			0	#1DIV/0!				0
	Joyería				0	#1DIV/0!			0			0	#1DIV/0!				0
Ciclo Medio - 1er. Año					0	#1DIV/0!			0			0	#1DIV/0!				0
Ciclo Medio - 2do. Año					0	#1DIV/0!			0			0	#1DIV/0!				0
Superior - 1er. Año					0	#1DIV/0!			0			0	#1DIV/0!				0
Superior - 2do. Año					0	#1DIV/0!			0			0	#1DIV/0!				0
Superior - 3er. Año					0	#1DIV/0!			0			0	#1DIV/0!				0

Explique las razones por las cuales SE RETIRARON los estudiantes matriculados:

RAZONES	Nº DE ESTUDIANTES RETIRADOS	EXPLIQUE A MAYOR DETALLE LAS RAZONES.
Insuficientes ingresos económicos		
Ritmo de trabajo no les permite		
Por carga familiar		
Se matricularon y no estudiaron		
Otros (cuáles)		

1.2.3. Legajo de estudiantes matriculados

Complete el cuadro, de acuerdo a las siguientes indicaciones.

- a) Si cuenta con el indicador y está completo: **ok**  
 b) Si cuenta con el indicador y está incompleto: **Colocar la cantidad que tiene completa.**  
 c) Si no ha ejecutado el indicador: **0.**

NIVELES	CARRERA PROFESIONAL	INDICADORES							
		Nº de Expedientes de matrícula *		Nóminas de Matrícula	Nómina presentada al MED		Copia de Nómina enviada a la U.G.	Hoja de vida de estudiantes *	Base de datos
		Completos	Incomplet.		Presentada	visada			
Ciclo básico	Comercio								
	Joyería								
Ciclo medio - 1er año									
Ciclo medio - 2do año									
superior - 1er año									
Superior - 2do año									
Superior - 3er año									

1.3. Planificación curricular

A continuación se presenta la lista de instrumentos de planificación curricular que se utilizan para el desarrollo de la formación profesional, complete el cuadro de acuerdo a las siguientes pautas:

- a) Si se cuenta con el instrumento y está completo: **ok**  
 b) Si se cuenta con el instrumento y está incompleto: **Colocar la cantidad que tiene completo y actualizado.**  
 c) Si no se cuenta con el instrumento: **0**

Nota: si se cuenta con el instrumento, pero está desactualizado colocará en la columna de observaciones los detalles del porqué no se actualizó.

NIVELES	CICLO	ENTREGADOS POR EL ÁREA ACADÉMICA				INSTRUMENTOS APROBADOS POR LAS INSTANCIAS CORRESPONDIENTES						OBSERVACIONES
		Cuenta con Itinerario formativo	Cuenta con Perfil Profesional actualizado	Diseño curricular actualizado	Matriz de diseño curricular actualizado	Desglose de UU.DD. Mod. Específicos contextualizado a la carrera (1)	Desglose de UU.DD. Mod. Transversales contextualizado a la carrera (2)	Carga horaria ajustada (3)	Malla Curricular (4)	Silabo (5)	Distribución del tiempo (6)	
BÁSICO	COMERCIO											
	JOYERIA											
MEDIO	1º AÑO											
	2º AÑO											
SUPERIOR	1º AÑO											
	2º AÑO											
	3º AÑO											

1.4. Ejecución y monitoreo de la formación profesional

1.4.1. Instrumentos de ejecución a Nivel de la Unidad Operativa

Coloque la cantidad de los instrumentos elaborados en su UU.OO. Si no cuenta con todos, coloque las dificultades que tuvo para desarrollarlo.

CICLOS	INSTRUMENTOS				Principales dificultades para su elaboración o programación.
	Nº de Programaciones Mensuales de Actividades Productivas	Nº Cuadros de rotación de estudiantes	Nº de Programaciones semanales	Malla curricular marcada de acuerdo a la prog. Semanal	
Básico					
Medio 1 año					
Medio 2 año					
Superior 1 año					
Superior 2 año					
Superior 3 año					

1.4.2. Verificación de la ejecución curricular

A continuación se presenta una ficha con todos los instrumentos de ejecución curricular. Responda cada ítem por cada miembro de su equipo de la UU.OO. Y en función de la carpeta pedagógica. No olvide que todo lo ud. Describa será verificado in situ de forma impresa y digital.

DOCENTES	MÓDULOS	Carrera profesional y Ciclo	INSTRUMENTOS							Observaciones
			Nº de fichas de aprendizaje elaboradas	Nº de separatas elaboradas	Posee material didáctico (Si/no)	Posee registro de asistencia actualizado (Si/no)	Posee registro de evaluación actualizado (si/no)	Instrumentos de evaluación (pruebas, fichas, otros) (Si/no)	Desgloses con fechas de ejecución	
DOCENTE 1	TECNICAS DE SONDEO DE MERCADO	COMERCIO - BASICO								
	TECNICAS DE VENTA									
	PRESENTACIÓN DEL PUNTO DE VENTA									
	OPERACIONES DE COMPRA Y ALMACEN									
DOCENTE 2	TRABAJO EN MESA	JOYERÍA BASICO								
	HABILITADO DE MATLES PRECIOSOS									
DOCENTE 3										
DOCENTE 4										
DOCENTE 5										
DOCENTE 6										
DOCENTE 7										
DOCENTE 8										

Comente respecto a la calidad de los documentos revisados

LAS FICHAS DE APRENDIZAJE HAN SIDO ELABORADAS EN BASE A LOS DESGLOSES Y ESTAS A SU VEZ HAN SERVIDO DE BASE PARA LA ELABORACIÓN DE LAS SEPARATAS POR LO QUE TIENE ORDEN Y SENTIDO; EL RESTO DE DOCUMENTOS SE ENCUENTRAN DEBIDAMENTE ELABORADOS Y ARCHIVADOS

1.4.3. Monitoreo de parte de la ejecución de la formación profesional

Describe que miembros de Fe y Alegría 57 - CEFOP le visitaron y desarrollaron trabajo en conjunt, para el beneficio de las gestiones de la institución. Sea lo más claro posible en cuanto a los temas trabajos y los resultados obtenidos.

INSTANCIAS	Nombre del Representante	MESES						Informe de visita		Principales temas tratados
		J	A	S	O	N	D	S	N	
Co - Dirección										
Área Académica										
Coordinador CEFOP										
Consejería										
Otros ¿Quién?										

¿Qué sugerencias propones para aprovechar las visitas de monitoreo a tu Unidad Operativa?



1.5. Seguimiento de egresados

1.5.1. Seguimiento de Egresados

Complete el cuadro de egresados en función a los medios de verificación que posee en su Unidad Operativa. Coloque el número 1 si es que cumple con la información y el número 0 si es que no cumple.

Año	Niveles	SEGUIMIENTO DE EGRESADOS						ASOACITIVIDAD DE EGRESADOS			
		Cuenta con base de datos actualizada de acuerdo a formato estandarizado	% de avance	Aplicó encuestas de seguimiento de egresados?	Cuenta con testimonios exitosos de egresados	Cuenta con testimonios exitosos de empresas	Ha enviado los testimonios a la U.G. para ser publicados en el Fb o página web	Cuenta con asociación de egresados	Se desarrollan reuniones periódicas	Colaboran en actividades de la U.O.	Describe los aportes obtenidos de parte de egresados
2008	Básico										
2009	Básico										
	Medio										
2010	Básico										
	Medio										
	Superior										
2011	Básico										
	Medio										
	Superior										

1.5.2. Inserción laboral de egresados

Complete el cuadro con la información solicitada.

Año	N° de egresados	N° de insertados			% de Inserción laboral	No insertados						
		Empleo	Autoempleo	TOTAL		Continúan estudios	Describe algunos de los estudios que continúan	Otras actividades	Describe que otras actividades realizan	No hacen nada	Describe, si conoce los motivos por los que no hacen nada	TOTAL
2008		-	-	#¡VALOR!	#¡VALOR!	-	-	-	-	-	-	#¡VALOR!
2009		-	-	#¡VALOR!	#¡VALOR!	-	-	-	-	-	-	#¡VALOR!
2010		-	-	#¡VALOR!	#¡VALOR!	-	-	-	-	-	-	#¡VALOR!
2011		-	-	#¡VALOR!	#¡VALOR!	-	-	-	-	-	-	#¡VALOR!

1.6. Implementación de áreas complementarias para fortalecer la formación profesional

Complete la información de acuerdo a las preguntas situadas en la primera columna. La información verídica será en función a las áreas complementarias con las que cuenta su UU.OO.

ÁREA	Vitrina institucional y pedagógica	Biblioteca	Banco. Material didáctico	Centro de cómputo
DESCRIPCIÓN				
¿Tiene asignado un ambiente? ¿Dónde?				
¿Existe un responsable asignado a atender? ¿Quién?				
¿Qué método o herramientas utilizan para llevar un registro o control?				
¿Qué actividades de mejoramiento se han desarrollado?				
¿Qué actividades de mejoramiento falta desarrollar?				
¿Cuáles han sido las principales dificultades que han impedido la implementación de los ambientes, llevar a cabo actividades, etc.?				

## RESULTADO 2

**Desarrollar actividades productivas con enfoque empresarial, que conlleven al logro de competencias profesionales de los estudiantes.**

### 2.1. Situación actual de los proyectos productivos

#### 2.1.1. Situación actual de los proyectos productivos y resultados del año anterior (Diciembre del 2011)

a) ¿Se elaboraron las Evaluaciones Técnicas - Económicas de los PP que se ejecutaron en el 2011?

Si ( )	No ( )
--------	--------

ITEM	PP ejecutado y finalizado	ETE enviada a la U.G.
1		
2		
3		
4		
5		

b) ¿Se evaluaron los resultados y se tuvieron en cuenta para la planificación de los Proyectos Productivos?

Si ( )	No ( )	Comente al respecto	
--------	--------	---------------------	--

### 2.2. Registro e implementación de innovaciones tecnológicas

Complete el cuadro de acuerdo a las innovaciones tecnológicas previstas y que han sido implementadas

Área	Innovación tecnológica implementada	Captada de *	Área de Aplicación **	Fecha inicio	Fecha Fin	Aplicada a:				Costo beneficio de la implementación
						Proc eso	Maqu in	Equip o	Otro	

### 2.3. Información de mercado para definir los productos a obtener

2.3.1. ¿El equipo de la unidad Operativa ha investigado las tendencias actuales?

Si ( )	No ( X )
--------	----------

*Si la respuesta es sí, pase al sgte ítem, si es no, pase al 2.4.*

a) Describe las fuentes (Empresas, profesionales de empresas, otros) que aportaron a la información de mercado

FUENTE	¿Cómo fue captada?	APORTE ENTREGADO

2.3.2. ¿El resumen de la información de mercado sirvió para la planificación de la Matriz de Plan Productivo Integral?

Si ( )	No ( )
--------	--------

a) Describa las principales dificultades presentadas para obtener la información







**2.12. Ejecución de planes en infraestructura formativa-productiva:**

Construcción, adecuación, implementación	Justificación	Periodo de Ejecución	Costo para la U.G.	Costo total	Estado actual		
					Por culminar	Culminado	Culminado y operativo

**2.13. Ejecución en Maquinaria, equipos y/o herramientas.**

Adquisición, mantenimiento, reparación	Justificación	Periodo de Ejecución	Costo para la U.G.	Costo total	Estado actual		
					Operativo	Regular	No operativo

**2.14. Registro e implementación de la Gestión de la calidad**

NIVEL GESTIÓN DE LA	Principales Actividades ejecutadas.	Periodo Planificado	Fecha de inicio.	% de Avance	Principales dificultades para la ejecución

**RESULTADO 3**

**Articular a los CEFOP con el sector empresarial, agentes económicos, académicos, sociales y políticos para potenciar la formación profesional**

**3.1. Elaboración de la ficha informativa de las organizaciones locales.****3.1.1. Directorio de organizaciones locales**

¿Qué dificultades o comentarios tienes respecto a la actualización del directorio de tu UU.OO.?

--

**3.1.2. Ficha informativa**

¿Se cuenta con una ficha informativa por cada organización local, de acuerdo al ámbito de intervención de tu U.O.? (Si/No)

¿Qué dificultades tienes para su elaboración? Comenta sobre algunas propuestas para obtenerlas.

--

**3.2. Formalización y funcionamiento del comité consultivo****3.2.1. Conformación del comité consultivo**

Fecha de conformación del comité consultivo 



  
 Fecha de actualización / renovación de integrantes

INTEGRANTES	APELLIDOS Y NOMBRES	ORGANIZACIÓN QUE REPRESENTA	CARGO EN SU ORGANIZACIÓN	APORTES ESPECÍFICOS A LA UU.OO.
<b>PRESIDENTE</b>				
<b>MIEMBROS</b>				

**3.2.2. Reuniones ejecutadas con el comité consultivo**

MES	Nº DE REUNIONES	Nº DE ASISTENTES	ACUERDOS + IMPORTANTES	REGISTRO EN ACTAS O INFORMES (S/N)

Describe las dificultades que se presentan para convocar a los miembros del comité consultivo / propuestas para mejora

**3.3. Suscripción de convenios y/o alianzas estratégicas de cooperación interinstitucional**

Completar los cuadros tomando en cuenta 2 áreas: la primera parte convenios y/o acuerdos formulados para el resultado 1 (de acuerdo al sistema educativo) y la segunda parte convenios y/o acuerdos formulados para el resultado 2 (Gestión de proyectos productivos)

ORGANIZACIÓN	OBJETIVO DEL CONVENIO	INICIO DE CONVENIO	PERIODO DE VIGENCIA	RESULTADOS OBTENIDOS	
				En la UU.OO.	En la organización

¿Según tu experiencia, que actividades propones para lograr obtener convenios? Descríbelas.

--

### 3.4. Participación activa en espacios de concertación para el desarrollo local y regional

A continuación describa si alguno de los miembros de su equipo de trabajo ha participado en actividades vinculadas al desarrollo socio-económico de la localidad.

PARTICIPANTE DE LA U.O.	ACTIVIDAD EN LA CUAL PARTICIPÓ	ENTIDAD U ORGANIZACIÓN	RESULTADOS OBTENIDOS

### 3.5. Puesta en marcha del programa de proyección social

Describa las actividades que ejecutó en cumplimiento del programa de proyección social

Actividad ejecutada	Periodo de ejecución	Entidades / empresas /	Resultados	Registros (S/N)

¿Cómo plantea trabajar este tema en tu U.O.? Elabora una lista de las principales ideas.


## RESULTADO 4

**Efectivizar la gestión administrativa-contable de los recursos económicos, financieros y de personal orientados hacia la solvencia e imagen institucional**

### 4.1. Informes económicos presentados mensualmente

Descripción						
registro de compras						
Registro de ventas						
Caja						
Inventario Prod. Terminado						
Inventario Prod. En proceso						
Inventario de insumos						
Avance de cosecha						
Mercadería						
Comprobantes de rendición correctamente llenados y						

**Leyenda:**  
 0 : no envió  
 1: Se devolvió  
 2: tuvo observaciones  
 3: conforme

**Comente cuáles son las principales dificultades o limitaciones que cuenta para la presentación del informe económico**

*Se capacito amediados de año, la capacitación se debió realizar a inicios del año. No se contaba con inventarios iniciales y la sub directora anterior no dejo las cuentas claras, ya que tienen deudas con la institución*

### 4.2. Situación del inventario institucional

DESCRIPCIÓN	SI	NO	Fecha de última actualización (si la Rpta es no)
¿Se encuentra actualizado el inventario institucional?			
<b>1. Si se ha actualizado recientemente el inventario, responda:</b>			
a) Fecha de inicio			
b) Fecha de fin:			
<b>2. Comente respecto a la ejecución: ¿Se ha culminado el inventario? ¿Qué áreas faltan culminar? ¿Qué otros documentos faltan ejecutar para finalizar el inventario?</b>			

**4.3. Profesores responsables de inventarios y otros bienes de la institución**

Describe, según el cuadro los profesores responsables de inventarios y otros bienes de la institución

Profesor	Describe que inventarios se le entregaron	fecha de entrega	Describe de que otros bienes es responsable

**4.4. Situación de manejo de inventarios de Almacenes de la U.O.**

De acuerdo al cuadro presentado, coloca el número 1 si la respuesta es positiva y 0 si es negativa. Describe que dificultades tienes en el manejo de los tres puntos descritos.

DESCRIPCIÓN	Inventarios de productos (S/N)			Dificultades en su uso
	insumos	Proceso	Terminado	
¿Se usa el kárdex?				
¿Se usa el vale de salida?				
¿Están valorizados?				

¿Qué recomendaciones para mejorar la toma de inventarios y mantener actualizados los almacenes?

**4.5. Entregas de cargo eficientes**

**4.5.1. Reporte de entregas de cargo**

Describe las entregas de cargo que se desarrollaron en tu U.O.

ENTREGAS DE CARGO EJECUTADAS		FECHA DE ENTREGA	PARTICIPANTE DE LA U.G.			¿Acta de entrega archivada	COMENTARIO / OBSERVACIÓN
De :	A:		Admin	Academica	Empresaria		

Describe cuáles son las principales dificultades que se presentan en las entregas de cargo

¿Qué recomendaciones para lograr efectivas entregas de cargo?

**4.5.2. Profesores que tienen acciones pendientes con el área administrativa - contable**

Describe que profesores de su equipo de trabajo tienen acciones pendientes con la administración (en el tema de pagos, devoluciones de préstamos, otros)

Profesor	Actividad pendiente



# **ANEXO N°6**

**TABLA GRADOS DE LIBERTAD CHI<sup>2</sup>**

Grados libertad	Probabilidad de un valor superior - Alfa ( $\alpha$ )				
	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17,53	20,09	21,95
9	14,68	16,92	19,02	21,67	23,59
10	15,99	18,31	20,48	23,21	25,19
11	17,28	19,68	21,92	24,73	26,76
12	18,55	21,03	23,34	26,22	28,30
13	19,81	22,36	24,74	27,69	29,82
14	21,06	23,68	26,12	29,14	31,32
15	22,31	25,00	27,49	30,58	32,80
16	23,54	26,30	28,85	32,00	34,27
17	24,77	27,59	30,19	33,41	35,72
18	25,99	28,87	31,53	34,81	37,16
19	27,20	30,14	32,85	36,19	38,58
20	28,41	31,41	34,17	37,57	40,00
21	29,62	32,67	35,48	38,93	41,40
22	30,81	33,92	36,78	40,29	42,80
23	32,01	35,17	38,08	41,64	44,18
24	33,20	36,42	39,36	42,98	45,56
25	34,38	37,65	40,65	44,31	46,93
26	35,56	38,89	41,92	45,64	48,29