



UNIVERSIDAD NACIONAL
“SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA
LOCAL DE HUARAZ 2015”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORES:

Bach. Yliam Joseph, Sánchez Arrieta

Bach. Anthony Francisco, Morales Mego

ASESOR: Mag. Eva Zarzosa Márquez

HUARAZ - PERU

2015

MODALIDAD DEL PROGRAMA DE TESIS GUIADA 2015

MIEMBROS DEL JURADO

Mag. JUAN EMILIO VILCHEZ CÁRCAMO
PRESIDENTE

Lic. Adm. FAUSTO ORENCIO SÁNCHEZ ROSALES
SECRETARIO

Mag. EDWIN HERNAN RAMÍREZ ASÍS
VOCAL

DEDICATORIA

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

Yliam Joseph Sánchez Arrieta

Gracias a mi universidad, gracias por haberme permitido formarme, gracias a todas las personas que fueron participe de este proceso, ya sea de manera directa o indirecta, gracias a todos ustedes. Gracias a mis padres, que fueron mis mayores promotores durante este proceso, gracias a Dios, que fue mi principal apoyo y motivador para cada día continuar.

Este es un momento muy especial que espero, perdure en el tiempo, no solo en la mente de las personas quienes agradecí, sino también a quienes intervinieron su tiempo para echarle una mirada a nuestro proyecto de tesis.

Anthony Morales Mego

AGRADECIMIENTO

Primeramente, damos gracias a Dios por permitirnos tener tan buena experiencia dentro de nuestra universidad, gracias a nuestros padres, que nos han apoyado a hacer posible esta tesis, gracias a cada maestro que hizo parte de este proceso integral de formación.

*Yliam Joseph Sánchez Arrieta
Anthony Francisco Morales Mego*

ÍNDICE GENERAL

I. INTRODUCCIÓN	1
II. HIPÓTESIS	5
2.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	5
2.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICA.....	5
III. BASES TEÓRICAS	7
3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
3.2. BASES TEÓRICAS.....	9
3.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	17
IV. MATERIALES Y METODOS	24
4.1. TIPO DE ESTUDIO.....	24
4.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	24
4.3. POBLACIÓN.....	24
4.4. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.....	25
4.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	25
4.6. ANÁLISIS DE DATOS.....	26
4.7. ÉTICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
V. RESULTADOS	27
5.1. ANALISIS DESCRIPTIVO DEL CUESTIONARIO A LOS JEFES DE ÁREA.....	27
5.2. ANALISIS DESCRIPTIVO DEL CUESTIONARIO A LOS EMPLEADOS.....	51
VI. DISCUSIÓN	77
VII. CONCLUSIONES	83
VIII. RECOMENDACIONES	85
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXOS	89

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Operacionalización de variables</i>	<i>5</i>
<i>Tabla 3. Edad de los Jefes de Área</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 4. Tipo de contrato de los jefes de Área.....</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 5. La percepción que tienen a cerca de sus compañeros de trabajo y/o jefes.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 6. La frecuencia con la que se presentan conflictos.</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 7. Tabla de la comunicación clara y oportuna sobre los objetivos que se pretende lograr en un tiempo determinado.</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 8. El nivel de confianza que existen entre los compañeros y /o jefes de área.</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 9. La frecuencia con la que se reconoce el buen desempeño y el de los demás compañeros.</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 10. El nivel de compromiso que tiene cada uno de ellos con la institución.</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 11. Cómo circula la información en su área de trabajo.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 12. Cómo circula la información en su área de trabajo.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 13. Los medios de comunicación que se utiliza en el área de trabajo.</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 14. Tabla de quienes toman las decisiones en el área de trabajo.</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 15. El nivel de autonomía que tienen para la realización de sus labores.</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 16. Cómo considera el trabajo de sus demás compañeros en su área de trabajo.</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 17. La frecuencia con la que consideran sus trabajos que realizan.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 18. En qué intervalo considera esta la productividad de los trabajadores que tiene a su cargo.</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 19. Considera que los trabajadores a su cargo cumplen adecuadamente con su trabajo.</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 20. Los empleados a su cargo cumplen con sus labores asignadas en el tiempo pertinente.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 21. Cómo considera las habilidades de sus colaboradores para el desempeño de sus funciones.</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 22. Considera necesaria la supervisión del trabajo de sus colaboradores para un buen desempeño en sus labores.</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 23. Considera usted que sus colaboradores tienen un comportamiento proactivo en su entorno laboral.....</i>	<i>47</i>

<i>Tabla 24. Los trabajadores a su cargo respetan el horario de trabajo establecido.</i>	48
<i>Tabla 25. Considerando los aspectos del desempeño sus trabajadores, se puede afirmar que este es.</i>	49
<i>Tabla 26. Genero de los empleados.</i>	51
<i>Tabla 27. Edad de los empleados.</i>	51
<i>Tabla 28. Tipo de contrato de los empleados.</i>	52
<i>Tabla 29. Cómo es la relación interpersonal con el jefe del área de su trabajo.</i>	53
<i>Tabla 30. Cómo es la relación interpersonal con sus compañeros de trabajo.</i>	54
<i>Tabla 31. El jefe de área comunica los objetivos a cumplir.</i>	55
<i>Tabla 32. Cuál es la frecuencia con la cual se presentan conflictos en su área de trabajo.</i>	56
<i>Tabla 33. Cuál es el nivel de confianza que tiene con sus demás compañeros de trabajo.</i>	57
<i>Tabla 34. Cuál es la frecuencia con la cual reconoce su buen desempeño laboral o el de sus compañeros de trabajo.</i>	58
<i>Tabla 35. Con que frecuencia se le permite tomar decisiones respecto a su área de trabajo.</i>	59
<i>Tabla 36. Cuál piensa usted que es el nivel de compromiso que tiene con su institución.</i>	60
<i>Tabla 37. Cómo circula la información en su área de trabajo.</i>	61
<i>Tabla 38. Cómo es la comunicación en su área de trabajo.</i>	62
<i>Tabla 39. Cuáles suelen ser los medios de comunicación utilizados en su área.</i>	63
<i>Tabla 40. Quién toma las decisiones en su área de trabajo.</i>	64
<i>Tabla 41. Cuál es el nivel de autonomía que tiene para la realización de sus labores.</i>	65
<i>Tabla 42. Considera que el trabajo del jefe de su área de trabajo es eficiente.</i>	66
<i>Tabla 43. En qué intervalo considera esta la productividad del jefe de su área de trabajo.</i>	67
<i>Tabla 44. Considera que el jefe de su área de trabajo cumple adecuadamente con su trabajo.</i>	68
<i>Tabla 45. El jefe de su área de trabajo cumple con sus labores asignadas en el tiempo pertinente.</i>	69
<i>Tabla 46. Cómo considera las habilidades del jefe de su área de trabajo para el desempeño de sus funciones.</i>	70
<i>Tabla 47. Considera usted que tiene un comportamiento proactivo en su entorno laboral.</i>	71

Tabla 48. Considera necesaria la supervisión hacia el jefe de su trabajo para un buen desempeño en sus labores..... 72

Tabla 49. El jefe de su trabajo respeta el horario de trabajo establecido 73

Tabla 50. Considerando los aspectos del desempeño su jefe, se puede afirmar que este es..... 74

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Genero de los Jefes de área.....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 2. Edad de los jefes de área</i>	<i>28</i>
<i>Figura 3. Tipo de contrato de los jefes de área</i>	<i>29</i>
<i>Figura 4. La percepción que tienen a cerca de sus compañeros de trabajo y/o jefes.....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 5. La frecuencia con la que se presentan conflictos.....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 6. Tabla de la comunicación clara y oportuna sobre los objetivos que se pretende lograr en un tiempo determinado.</i>	<i>32</i>
<i>Figura 7. El nivel de confianza que existen entre los compañeros y /o jefes de área.</i>	<i>33</i>
<i>Figura 8. La frecuencia con la que se reconoce el buen desempeño y el de los demás compañeros.</i>	<i>34</i>
<i>Figura 9. El nivel de compromiso que tiene cada uno de ellos con la institución.</i>	<i>35</i>
<i>Figura 10. Cómo circula la información en su área de trabajo.....</i>	<i>36</i>
<i>Figura 11. Cómo circula la información en su área de trabajo.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 12. Los medios de comunicación que se utiliza en el área de trabajo.</i>	<i>38</i>
<i>Figura 13. Tabla de quienes toman las decisiones en el área de trabajo.</i>	<i>39</i>
<i>Figura 14. El nivel de autonomía que tienen para la realización de sus labores.</i>	<i>40</i>
<i>Figura 15. Cómo considera el trabajo de sus demás compañeros en su área de trabajo.</i>	<i>41</i>
<i>Figura 16. La frecuencia con la que consideran sus trabajos que realizan.....</i>	<i>42</i>
<i>Figura 17. En qué intervalo considera esta la productividad de los trabajadores que tiene a su cargo.</i>	<i>43</i>
<i>Figura 18. Considera que los trabajadores a su cargo cumplen adecuadamente con su trabajo.g.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 19. Los empleados a su cargo cumplen con sus labores asignadas en el tiempo pertinente.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 20. Cómo considera las habilidades de sus colaboradores para el desempeño de sus funciones.</i>	<i>46</i>
<i>Figura 21. Considera necesaria la supervisión del trabajo de sus colaboradores para un buen desempeño en sus labores.</i>	<i>47</i>
<i>Figura 22. Considera usted que sus colaboradores tienen un comportamiento proactivo en su entorno laboral.....</i>	<i>48</i>

<i>Figura 23. Los trabajadores a su cargo respetan el horario de trabajo establecido.</i>	49
<i>Figura 24. Considerando los aspectos del desempeño sus trabajadores, se puede afirmar que este es.</i>	50
<i>Figura 25. Genero de los empleados.</i>	51
<i>Figura 26. Edad de los empleados.</i>	52
<i>Figura 27. Tipo de contrato de los empleados.</i>	53
<i>Figura 28. Cómo es la relación interpersonal con el jefe del área de su trabajo.</i>	54
<i>Figura 29. Cómo es la relación interpersonal con sus compañeros de trabajo...</i>	55
<i>Figura 30. El jefe de área comunica los objetivos a cumplir.</i>	56
<i>Figura 31. Cuál es la frecuencia con la cual se presentan conflictos en su área de trabajo.</i>	57
<i>Figura 32. Cuál es el nivel de confianza que tiene con sus demás compañeros de trabajo.</i>	58
<i>Figura 33. Cuál es la frecuencia con la cual reconoce su buen desempeño laboral o el de sus compañeros de trabajo</i>	59
<i>Figura 34. Con que frecuencia se le permite tomar decisiones respecto a su área de trabajo</i>	60
<i>Figura 35. Cuál piensa usted que es el nivel de compromiso que tiene con su institución</i>	61
<i>Figura 36. Cómo circula la información en su área de trabajo.</i>	62
<i>Figura 37. Cómo es la comunicación en su área de trabajo.</i>	63
<i>Figura 38. Cuáles suelen ser los medios de comunicación utilizados en su área</i>	64
<i>Figura 39. Quién toma las decisiones en su área de trabajo.</i>	65
<i>Figura 40. Cuál es el nivel de autonomía que tiene para la realización de sus labores.</i>	66
<i>Figura 41. Considera que el trabajo del jefe de su área de trabajo es eficiente</i>	67
<i>Figura 42. En qué intervalo considera esta la productividad del jefe de su área de trabajo</i>	68
<i>Figura 43. Considera que el jefe de su área de trabajo cumple adecuadamente con su trabajo</i>	69
<i>Figura 44. El jefe de su área de trabajo cumple con sus labores asignadas en el tiempo pertinente</i>	70
<i>Figura 45. Cómo considera las habilidades del jefe de su área de trabajo para el desempeño de sus funciones</i>	71

<i>Figura 46. Considera usted que tiene un comportamiento proactivo en su entorno laboral.....</i>	<i>72</i>
<i>Figura 47. Considera necesaria la supervisión hacia el jefe de su trabajo para un buen desempeño en sus labores.....</i>	<i>73</i>
<i>Figura 48. El jefe de su trabajo respeta el horario de trabajo establecido</i>	<i>74</i>
<i>Figura 49. Considerando los aspectos del desempeño su jefe, se puede afirmar que este es.....</i>	<i>75</i>

RESUMEN

La investigación realizada sobre el tema “El clima organizacional y la influencia en el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huaraz en el año 2015, conjuga importantes variables que se abordan en toda organización.

El clima organizacional ayuda a aumentar el rendimiento de las empresas, e influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores, puesto que estos se sienten identificados e integrados en la estructura de la organización.

El desempeño laboral es una suma de diversos factores entre los cuales podemos encontrar al clima organizacional, como ya decíamos esta suma podría dar como resultado un desempeño laboral adecuado siempre y cuando la suma de factores como el clima organizacional sea positiva para cada uno de los trabajadores en caso contrario podrían suscitarse deficiencias

En agradecimiento a la Unidad de Gestión Educativa Local de Huaraz y a sus colaboradores por haber permitido la participación y realización de esta investigación, gracias a ellos y a la información aportada, se pudo abordar y analizar las diferentes variables que contemplan el clima organizacional con relación al desempeño laboral.

Palabras clave: Clima organizacional, desempeño laboral, percepción

ABSTRACT

The research conducted on "The organizational climate and the influence on job performance among workers in the Local Education Management Unit From Huaraz in 2015, combines important variables addressed in any organization.

The organizational climate helps increase business performance, and positively influences job performance of employees, these positions feel identified and integrated into the structure of the organization.

Job performance is a sum of several factors among which we can find the organizational climate, as we said this amount could result in an adequate job performance as long as the sum of factors such as organizational climate is positive for each of the workers could otherwise arise deficiencies

In gratitude to the Local Education Management Unit From Huaraz and his staff for allowing the participation and completion of this research, thanks to them and the information provided, it was possible to address and analyze the different variables that include the organizational climate in relation to performance labor.

Keywords: Organizational Climate, Job performance, Perception

I. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional hoy en día es un factor determinante para el éxito de toda empresa debido a que, el clima afecta solo a las personas y no al patrimonio físico, y es precisamente por ello que toda organización que pretenda ser efectiva en su área de acción debe poner principal interés y preocupación en el talento humano pues hoy es lo más valioso que pueden tener las organizaciones.

Por lo anteriormente dicho las instituciones de carácter estatal no están ajenas a esta realidad y si bien su función esencial es la de prestar servicios para cumplir con esas funciones; al igual que toda organización a de valerse del trabajo y talento de las personas que laboren en dichas instituciones para cumplir sus objetivos.

Ahora la realidad actual de las instituciones públicas en el país, mejor dicho la percepción de la mayoría de las personas acerca de estas, no es la más favorable, de este modo se observó en los trabajadores que la percepción del comportamiento del jefe del área no es muy favorable ya que el nivel de confianza entre los superiores y subordinados no está de acuerdo a la organización en la que labora ya que los subordinados sienten que el jefe o superior no les brinda la confianza necesaria para poder realizar sus labores diarias. De ahí se desprende que la tolerancia al conflicto entre superiores y subordinados es medianamente nula ya que ante un estímulo negativo o comentario mal entendido se genera un conflicto entre ambas partes. Esto no sería más que la muestra de un bajo nivel en el desempeño laboral de los trabajadores apreciada por los subordinados desde dentro de la institución. También se logró observar que el nivel de consideración de parte del jefe hacia el subordinado es bajo ya que esto se demuestra en la falta de empatía del jefe hacia el trabajador, dado el caso en la falta de comprensión por los problemas y actitudes del trabajador en su respectiva área de trabajo ya que el jefe nunca se muestra interesado en el desarrollo de sus actividades diarias; razón por la cual los trabajadores no se muestran muy interesados y están poco comprometidos en las labores que desarrollan, esto genera una falta de compromiso con la institución y a la vez esta falta de

compromiso hace que no se logren las metas y objetivos que la institución debe cumplir; es por la falta de reconocimiento personal el cual es un factor motivador para un buen desempeño ya que un trabajador que siente que su trabajo es reconocido y considerado como bueno por parte del jefe o superior será bueno para institución en su conjunto.

Se observó también que la comunicación entre departamentos y compañeros es deficiente hasta el punto de confundir las labores de cada área o trabajador con la frase esa tarea le corresponde a otra área o a otra persona, denotando que la comunicación no es oportuna y no va a todo nivel ya que los trabajadores difunden un tipo de comunicación diferente al de los directivos o jefes de área, por otro lado la comunicación no es fluida entre los distintos niveles por lo que se ve que la información brindada no llega en forma fluida a todos los niveles de la institución, puesto que la jerarquía suele marcar la dirección y forma de la comunicación entre el personal.

En cuanto a la toma de decisiones esta se ve centralizada en cada jefatura de área ya que no existe un nivel de empoderamiento del jefe superior al subordinado, puesto que la participación en la toma de decisiones de un trabajador es nula o no es escuchada por parte del jefe.

El nivel de eficacia se ve diezmado por la falta de conocimiento de los objetivos y metas a lograr por parte del trabajador, así mismo esto es un fiel reflejo del nivel de compromiso que el trabajador tiene con la institución, ya que se logró observar que la mayoría de los trabajadores de la UGEL Huaraz no cuenta con la formación y el conocimiento profundo en aspectos administrativos ya que la mayoría solo tiene formación docente, encontrando así empleados como el jefe del área de abastecimientos el cual cuenta solo con el grado de bachiller en derecho, además se tiene que el jefe del área de recursos humanos es un profesor en educación física. Esto sin duda no permite un óptimo desempeño de sus labores puesto que como ya dijimos tienen carencias en aspectos netamente administrativos.

De este modo las condiciones actuales del clima organizacional no favorecen a lograr un entorno motivador para los trabajadores razón por la cual el desempeño del personal no es del más óptimo.

Ahora bien de seguir esta situación con respecto al clima de la UGEL Huaraz los trabajadores de esta institución seguirán demostrando poco interés y compromiso en las actividades que desarrollan afectando su desempeño, disminuyendo su productividad y sobre todo afectando al público que hace uso de sus servicios.

Por lo anteriormente dicho podemos afirmar, que es necesario, en primera instancia determinara los factores que más influyen en el clima organizacional los cuales estén afectando el desempeño para corregirlos a fin de inyectar en los trabajadores la motivación y el compromiso necesarios para desempeñar sus labores de manera eficiente.

En cuanto a la eficiencia se pudo observar que los recursos asignados hacia el logro de los objetivos y metas no son los más adecuados ya que se observó que los horarios de entrada y salida no son supervisados, no se mide la productividad de cada trabajador, según sus labores asignadas y tiempo pertinente para ser realizadas, la competitividad de los trabajadores en el desempeño de sus labores no es supervisada de la forma adecuada. De este modo se observó que los usuarios al acudir a la UGEL Huaraz suelen destacar el ineficiente trabajo de las personas que laboran en esta institución, por ejemplo: el excesivo papeleo para los trámites realizados, los tiempos prolongados de espera para obtener resultados de las gestiones hechas, la ausencia del personal en horarios de atención, el mal trato que suelen recibir las personas que acuden a esta institución. Esto no sería más que a la muestra de un bajo nivel de desempeño laboral y un clima organizacional inadecuado.

La información mencionada se obtuvo gracias la observación del día a día te trabajo en la organización y del desenvolvimiento de sus trabajadores.

Problema General

- ✓ ¿De qué manera influye el Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huaraz en el año 2015?

Problemas Específicos

- ✓ ¿Cómo es el Clima Organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huaraz en el año 2015?
- ✓ ¿Cuál es el nivel del Desempeño Laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huaraz en el año 2015?

Objetivo general

- ✓ Determinar la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión educativa Local de Huaraz en, en el año 2015.

Objetivos específicos

- ✓ Determinar las características que tiene el clima organizacional en la Unidad de Gestión educativa Local de Huaraz.
- ✓ Conocer el nivel del desempeño laboral de los trabajadores Unidad de Gestión educativa Local de Huaraz.

II. HIPÓTESIS

2.1. Hipótesis General

El clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad De Gestión Educativa Local De Huaraz -2015.

2.2. Hipótesis Específica

H1: El clima organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huaraz es positivo para sus trabajadores-2015.

H2: El nivel de desempeño laboral es alto en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huaraz -2015.

2.3. Operacionalización de Variables

Tabla 1. Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	TIPO DE VARIABLE
CLIMA ORGANIZACIONAL (VARIABLE INDEPENDIENTE)	Liderazgo	Percepción del comportamiento del jefe	Cualitativa
		Percepción del nivel de confianza entre superiores y subordinados	
		Tolerancia al conflicto	
	Motivación	nivel de consideración de parte del jefe	
		Los trabajadores están interesados y comprometidos en sus labores.	
		Compromiso con la institución.	

	Comunicación	Reconocimiento.	
		Oportuna y a todo nivel	
		Fluidez de la comunicación	
	Toma de decisiones	Tipos de comunicación	
		Autonomía otorgada	
		Nivel de centralización	
DESEMPEÑO LABORAL (VARIABLE DEPENDIENTE)	Eficacia	participación en la toma de decisiones	Cualitativa
		Nivel de eficacia del trabajo.	
	Eficiencia	Objetivos programados, metas programadas.	
		Que recursos se aplican para el logro de los objetivos.	
	Calidad	Que medio se aplica para lograr los objetivos.	
		Grado de satisfacción de usuarios	
		Tiempo de respuestas a requerimientos de usuarios.	

III. BASES TEÓRICAS

3.1. Antecedentes de la investigación

Antecedentes Internacionales

- ✓ Los Brs. en Psicología Stefani Alejandra Marroquín Pérez, Lorena Pérez Gutiérrez de Morales (2011) en su tesis titulada "El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King", plantearon como objetivo determinar la relación existente entre el clima organizacional y su desempeño laboral en la empresa mencionada, trabajo con una muestra de 125 trabajadores, concluyendo que los trabajadores de los restaurantes de Burger King se permite la libertad en la realización de sus labores, tiene una apreciación que sus condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tienen calidad y compromiso de responsabilidad el clima organizacional del personal de los restaurantes es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Antecedentes Nacionales

- ✓ Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los centros de educación básica alternativa (CEBAs) del distrito de san Martín de Porres. Tesis para optar el grado de magister en educación con mención en gestión de la educación realizada por Julia Sacca Campos (2010) donde la muestra fue de 232 entre alumnos y docentes y se llegó a la conclusión de que existe relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres. La

Correlación Conjunta arroja 0.768, que caracteriza a un Clima Institucional de bueno. UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Antecedentes locales

- ✓ Huamán Pajuelo, Silvia Pamela y Rodríguez Romero, Carmen Rosa (2011) en su tesis titulada “El clima organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Huaylas- Ancash, año 2011”. Concluyen que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaylas- Ancash perciben un clima organizacional inadecuado, año 2011. Siendo el clima el reflejo del estado de ánimo colectivo que se da de modo dinámico que atraviesa diversos estadios y como la emoción individual, va de momento de pasión a otros cuestionamientos. Por eso es, pertinente conocer su estado para tomar medidas a tiempo y evitar que esto afecte los procesos de la empresa. (Tesis para optar el título profesional de licenciado en la administración) UNIVERSIDAD NACIONAL “SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”.
- ✓ Gamarra Jara, Erika Mireylle y Poma Gonzales, Evelyn Pamela (2011) en su tesis titulada “El clima organizacional y el desempeño laboral en la Entidad Prestadora de Servicio de Saneamiento Ambiental de Agua Potable y Alcantarillado Chavín De La Ciudad De Huaraz, año 2011”. Concluyen que el clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral en la EPS Chavín de la ciudad de Huaraz; debido a que el tipo de clima que perciben los trabajadores en la organización genera una reducida motivación y compromiso de los trabajadores, lo que conlleva a una productividad reducida de los trabajadores. (Tesis para optar el título profesional de licenciado en la administración) UNIVERSIDAD NACIONAL “SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”.

- ✓ Milla Regalado, Isabel Karina y Callupe Prudencio, Yaneth Guísela en su tesis titulada “clima organizacional y desempeño laboral del personal de la zona registral N° VII sede Huaraz 2007” concluyen que el clima organizacional de la zona registral N° VII sede Huaraz no es favorable, dado que existen factores del clima que no funcionan adecuadamente, factores de liderazgo y prácticas de dirección (autoritaria, predictiva, etc.) factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneración, etc.), sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.; todo ello afecta al desempeño laboral de los trabajadores la, satisfacción y los resultados. (Tesis para optar el título profesional de licenciado en la administración) UNIVERSIDAD NACIONAL “SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”.

3.2. Bases Teóricas

Clima Organizacional

Litwin y Stringer (2004), definen que “El clima organizacional son los efectos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización”.

Toro (2001) comenta que “El clima organizacional es una realidad de la empresa que actúa como un potente facilitador de su productividad y de su competitividad. En aquellas empresas en las que existe una cultura más elaborada y más envolvente el clima organizacional tiende a ser más homogéneo.”

Denison, R. (1991) define clima organizacional es una cualidad relativa del ambiente de una organización, que comparten sus miembros, que influye en su conocimiento y se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características o de actitudes de la organización

El clima organizacional es un conjunto de propiedades objetivas y de percepciones subjetivas del ambiente laboral, en lo concerniente a aspectos relevantes de la vida social de la organización, como cohesión, confianza recíproca, transparencia informativa, estilo de comunicación, apoyo mutuo, autonomía individual, reglas implícitas de funcionamiento, etc. (Blanch et. Al, 2003)

Parafraseando podemos definir el clima organizacional de la siguiente manera: “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”.

✓ **Teoría del Clima Organizacional de Likert**

Likert en su teoría de clima organizacional 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.

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: variables causales, variables intermedias y variables finales.

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 dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

1. Clima de tipo autoritario: Sistema I

Autoritaritarismo explotador, Sistema II

Autoritaritarismo paternalista.

2. Clima de tipo participativo: Sistema III

Consultivo, Sistema IV Participación en grupo.

En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador 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.

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista 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. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo participativo sistema III consultivo 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.

En el clima participativo sistema IV 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 empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

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.

Dimensiones Del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.

- **Likert** mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:
 1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
 2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
 4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
 5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
 6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
 7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
 8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación, así como la formación deseada.
- **Litwin y Stringer** (2004) resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:
 1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
 2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
 3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
 4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
 5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
 6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

- **Pritchard y Karasick** desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:
 1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
 2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
 3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
 4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
 5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
 6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
 7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
 8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
 9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
 10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
 11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

- **Bowers y Taylor** en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.
 1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
 2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
 3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
 4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
 5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

- **Brunet** afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:
 1. Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
 2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.

3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Importancia del Clima Laboral

Investigaciones de las últimas décadas evidencian que es indispensable el mejoramiento del clima en el entorno laboral, para lograr que los empleados se comprometan e identifiquen con la organización, reflejándose a largo plazo en los resultados y productividad del negocio. El simple hecho de cumplir con su trabajo es a menudo insuficiente; las personas disfrutan cuando pueden participar y contribuir en el éxito de la organización.

Se puede afirmar que el clima organizacional influye sobre el desempeño de los colaboradores y su posibilidad de cumplir con sus propósitos. No se trata solamente de un interés vinculado estrictamente con los rendimientos, sino de desarrollar el potencial humano de la organización, como parte fundamental de esta.

Desempeño Laboral

Es la “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento. (Chiavenato, 2002)

Al analizar las concepciones sobre el Desempeño Laboral, se plantea que se deben fijar nuevas definiciones de éste término,

formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros. (Druker, 2002)

Plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos. (Robbins, 2004)

3.3. Definición de Términos

Liderazgo

Es el proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros del grupo. (Stoner y Freeman 1995, p. 506).

Definimos el liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que consigan sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización. Como estos supuestos incluyen alguna autoridad formalmente asignada, las personas que la ocupan asumen el liderazgo sólo por el hecho de estar en ellos. Sin embargo, no todos los líderes son jefes ni, para el caso, todos los jefes son líderes. El que una organización confiera derechos formales a sus gerentes no es garantía de que ellos sepan ejercer liderazgo. El liderazgo informal (es decir, la capacidad de influir que no es producto de la estructura formal de la organización) es tan importante o más que la influencia formal.

El concepto de liderazgo continúa en evolución, a medida que las necesidades de las organizaciones cambian. Entre todas las ideas y escritos acerca del liderazgo hay tres aspectos que sobresalen: las personas, la influencia y las metas. El liderazgo ocurre entre las

personas, implica el uso de la influencia y se usa para lograr metas. (Daft – Marcic)

En el pasado las empresas creían que el líder era el capitán del barco: sereno, calmado, ecuánime. Ahora vemos que los líderes necesitan ser humanos, estar en contacto, ser comprensivos y estar con la gente. Los líderes necesitan ser parte, en vez de mantenerse al margen, de lo que ocurre. (Fred Luthans)

Conflicto y Tensión

Debido a las cargas de trabajo cada vez mayores, la inseguridad laboral y las presiones para mejorar el desempeño, muchos individuos trabajan más horas. Por consiguiente, hay mucha inquietud por el aumento de los niveles de tensión y fatiga, ya que produce resultados organizacionales negativos, como el absentismo, la disminución del desempeño y el aumento de gastos médicos.

Los empleados que sufren mental y físicamente debido a que trabajan muchas horas experimentan sobrecarga de trabajo. Esta sobrecarga, junto con la exposición prolongada a otros estresores que se encuentran en el lugar de trabajo, ocasiona problemas de salud, como lesiones relacionadas con el trabajo, accidentes y enfermedades cardíacas, además de problemas psicológicos, como depresión y ansiedad. Sin embargo, las organizaciones pueden aliviar los efectos dañinos de la tensión aumentando las estrategias para enfrentarla, estableciendo un ambiente de apoyo, teniendo empleados bien diseñados y disminuyendo el conflicto y la ambigüedad de papeles.

Comunicación

La comunicación es fundamental para el funcionamiento exitoso de una compañía en el contexto participativo con todas las personas, la comunicación por parte de la administración debe reflejar apropiadamente la verdadera realidad de las políticas de la compañía y la administración en general debe mostrarse receptiva a las comunicaciones procedentes de otros grupos participantes.

Independientemente del tamaño de las organizaciones el intercambio comunicativo es un proceso sustancioso, y las pequeñas empresas independientemente de su estructura necesitan conocer, manejar y analizar parámetros comunicativos dentro de las mismas. Y si se logra un equilibrio en los procesos comunicativos entre los integrantes de una empresa sin importar su jerarquía se podría lograr una organización equilibrada, que según Sexton (2002) debe tener las siguientes características: a) permitir el control de la gerencia sobre la dirección y la cantidad de cambios presentes en las operaciones formales, b) ofrecer un grado viable de predicción o cambio planeado para el futuro y c) tener continuidad con el pasado. Por ello la importancia de la comunicación dentro de las empresas y que no existan barreras que puedan intervenir o desviar el mensaje que se pretenda comunicar y aunado a un buen liderazgo llevarán al éxito de las empresas.

El clima organizacional y el liderazgo son temas de gran interés para el análisis de la comunicación interna en las empresas sin importar su tamaño y únicamente detectando y analizándolos se puede llegar al buen desempeño de las organizaciones.

En la mayor parte de las organizaciones la comunicación se continúa desplazando en una sola dirección, con un fuerte énfasis en un liderazgo de arriba hacia abajo, “a los empleados se les alienta hacer preguntas, expresar sus opiniones y compartir la información, pero rara vez se les pide que resuelvan problemas, que tomen decisiones, generen nuevos procedimientos, preparen planes o determinen qué es lo que ha salido mal” (Rees).

Este sistema de comunicación es frustrante para los empleados y puede llegar incluso a debilitarlos y desanimarlos cuando creen que existen mejores maneras de hacer las cosas y resienten que se les pida apoyar en los procedimientos y decisiones en los que no tuvieron participación.

Los gerentes también se frustran quejándose que no tienen mayor participación de los “subordinados” y de no lograr que se sientan inmersos en los objetivos y operaciones de las compañías, no

obstante estos mismos gerentes suelen carecer de habilidades para extraer las ideas del personal, escuchar con atención y aplicar las ideas propuestas.

En el fondo estos gerentes o directores creen ser los líderes, es decir los que tienen que tomar las decisiones y saber lo que sucede, en cuanto estos gerentes se den cuenta que el personal ayuda a crear se formarán mejores grupos de trabajo y más equipos de solución de problemas.

La participación de los empleados en las decisiones de las empresas requiere que los líderes sean más facilitadores y menos controladores, los líderes participativos deben saber cómo poder involucrar a otras personas, como crear consensos y como obtener compromisos de parte de quienes dirige, debe actuar como facilitador y ayudar a los demás a resolver problemas y tomar decisiones, la participación de los empleados es importante.

Motivación

Refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. (Dessler 1994, p.202). Las teorías de contenido de la motivación laboral tratan de determinar qué motiva a las personas en el trabajo. Los teóricos del contenido intentan identificar las necesidades y tendencias de las personas y cómo estas se jerarquizan. Se interesan en los tipos de incentivo o metas que las personas se esfuerzan por lograr, para sentirse satisfechas y desempeñarse bien. Inicialmente se pensaba que el dinero era el único incentivo y un poco después, se creía que los incentivos incluían las condiciones laborales, la seguridad y quizás un estudio democrático de supervisión. Posteriormente el contenido de la motivación se consideró compuesto por necesidades o motivos de nivel superior, como la estima y la autorrealización; responsabilidad, reconocimiento, logros y avance; y crecimiento y desarrollo personal.

Percepción

Manera en que los estímulos se seleccionan y agrupan a fin de que sean significativos para la persona. (Hodgetts y Altman 1983, p. 1).

Eficacia, Eficiencia y Calidad

Según ISO 9000:

Eficacia: extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

El sistema de gestión de la calidad establece unos objetivos y será eficaz en la medida en que cumpla con dichos objetivos.

Pero el cumplimiento de los objetivos no debe olvidar el aprovechamiento eficiente de los recursos.

No se puede pensar en que hay que lograr la calidad "cueste lo que cueste".

Lo que se demostrará al diseñar el sistema de gestión de la calidad es que la buena planificación y el buen diseño de los procesos llevará a un aprovechamiento eficiente de los recursos para obtener y aún superar los objetivos.

Productividad

Relación mensurable entre el producto obtenido resultado o salida y los recursos empleados en la producción. (Chiavenato 1998, p.300).

También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.

Satisfacción en el trabajo

La actitud de mayor interés para el comportamiento organizacional sea la actitud general hacia el trabajo o hacia un empleo, lo que suele denominarse satisfacción en el trabajo. (Hellriegel, Slocum y Woodman 1999).

Determinantes de la satisfacción en el trabajo

- ✓ Trabajo mentalmente desafiante, es decir aquel trabajo que le exija al empleado la realización de un esfuerzo mental por realizarlo, será preferido por este, ya que podrá poner en práctica todas sus habilidades.
- ✓ Recompensas justas, cuando un empleado percibe que recibe que en la organización en la que trabaja existen políticas de ascensos justas, y que además su sueldo es el justo por la labor que desempeña, su satisfacción será menor.
- ✓ Condiciones favorables de trabajo, cuando los empleados trabajan en condiciones seguras y cómodas de trabajo, se sentirán más satisfechos.
- ✓ Colegas que brinden apoyo, tener colegas amigables que brinden apoyo, va a tener como consecuencia una mayor satisfacción del empleado.
- ✓ Compatibilidad entre personalidad y puesto
- ✓ Efectos de la satisfacción en el trabajo sobre el desempeño del empleado
- ✓ Satisfacción y productividad: Una revisión muy cuidadosa acerca de esta relación demostró que es positiva, y las correlaciones son relativamente bajas. Con esto se quiere decir que no más del 2% de una variación en la producción, puede ser atribuida a la satisfacción del empleado.
- ✓ Satisfacción y Ausentismo: Se encuentran negativamente relacionados, pero dicha correlación es atenuada. Suena lógico que los empleados insatisfechos falten más al trabajo, pero no se puede olvidar que además existen otros factores que poseen un impacto en esta relación y que disminuyen la correlación que existe entre ambos.

- ✓ Satisfacción y Rotación: Ambas se encuentran relacionadas de manera negativa, esta relación es más fuerte que la que se observa con el ausentismo. La investigación demuestra que un moderador importante en esta relación, es el desempeño del empleado. Para los individuos que muestran un desempeño superior, la satisfacción es menor relevante en el pronóstico de la rotación; esto porque como es lógico si un individuo muestra un alto desempeño, la organización querrá conservarlo de cualquier manera, ya sea aumentando su sueldo, brindándole recompensas, ascendiéndolo, entre otros.
- ✓ Formas en que los empleados demuestran su insatisfacción
- ✓ Por lo general la manera en que los empleados de las organizaciones demuestran su insatisfacción son las siguientes:
 - ✓ Salida: Se da cuando la insatisfacción se dirige hacia el abandono del lugar de trabajo.
 - ✓ Expresión: Se da cuando la insatisfacción se expresa, hacia tratar activa y constructivamente de mejorar las actuales condiciones.
 - ✓ Lealtad: Se refiere a la insatisfacción que se expresa a través de la espera paciente o pasiva de que las cosas mejoren.
 - ✓ Negligencia: Se refiere a la insatisfacción que se expresa accediendo que las condiciones empeoren.
- ✓ En resumen, los comportamientos de salida y de negligencia comprenden las variables de productividad, rotación y ausentismo. Este modelo además añade la expresión y la lealtad, que constituyen los comportamientos constructivos que permiten que las personas aguanten aquellas situaciones no satisfactorias o restablezcan las condiciones de trabajo satisfactorias.

IV. MATERIALES Y METODOS

4.1. Tipo De Estudio

El estudio que se realizó es descriptivo, de acuerdo a la orientación. Se aplicó este tipo de investigación debido a que el objetivo principal fue conocer y describir cómo es el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huaraz y su influencia en el nivel del desempeño laboral dentro de esta.

4.2. Diseño De Investigación

El diseño de investigación al cual pertenece el estudio que se va a desarrollar es no experimental del tipo transeccional, descriptivo y el nivel de estudio a realizar es cualitativo.

No experimental, porque no se manipulan deliberadamente las variables y los sujetos fueron observados en su ambiente real.

Transeccional, porque los datos se recolectarán en un solo momento, en un momento único y su propósito es describir las variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado.

Y Descriptivo –Explicativo, porque las variables, se medirán en un grupo de población y se proporcionará su descripción.

4.3. Población

Para el trabajo de investigación se tomará la población total de los trabajadores de la Unidad de Gestión educativa Local de Huaraz que es:

Población	Numero
Total trabajadores	44

Fuente: Planilla del personal.

4.4. Instrumentos de Recopilación de Datos.

Las fuentes que se tomaron para recolectar información de las fuentes primarias son los colaboradores administrativos y el Administrador de la institución, se utilizará las siguientes técnicas e instrumentos.

Técnicas:

Observación directa: Aplicada a los trabajadores de la institución para conocer el desempeño laboral.

Instrumento:

Cuestionario. Técnica aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión educativa Local de Huaraz

Para la recolección de información secundaria:

Se recurrió a la información de datos secundario, por su fácil accesibilidad y bajos costos. Estos datos de información secundaria son los siguientes.

Internet

Libros

Tesis

Tratamiento de la información y técnicas estadísticas

Para el tratamiento de la información y las técnicas estadísticas se utilizarán los siguientes:

Codificación y tabulación.

Revisión y consistencia de la información.

Representación gráfica de los datos.

4.5. Análisis Estadístico e Interpretación de la Información.

El análisis de datos se realizará utilizando el software estadístico SPSS versión 20, ya que la utilización de este programa nos permitirá ordenar, clasificar y presentar los resultados en cuadros estadísticos y gráficos para una mejor interpretación y estudio. Con

la finalidad de contestar a las preguntas planteadas y la realización de la contratación de hipótesis.

4.6. Análisis de Datos

Se realizará mediante la interpretación de los diversos cuadros y gráficos estadísticos, además se hará uso de la prueba estadística de chi-Cuadrado, que nos permitirá medir el grado de influencia entre las dos variables identificadas en la investigación.

4.7. Ética de la Investigación

En la investigación que se está desarrollando se utiliza algunos datos confidenciales de la empresa y los investigadores por ética no compartirán o proporcionarán la información a otras instituciones o empresas.

También se desarrollará la investigación con datos reales.

V. RESULTADOS

5.1. ANALISIS DESCRIPTIVO DEL CUESTIONARIO A LOS JEFES DE ÁREA

Tabla 2. *Género de los Jefes de Área*

<i>Género</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>FEMENINO</i>	<i>4</i>	<i>50%</i>
<i>MASCULINO</i>	<i>4</i>	<i>50%</i>
<i>Total</i>	<i>8</i>	<i>100.0</i>

Fuente: *Cuestionarios aplicados a los jefes*

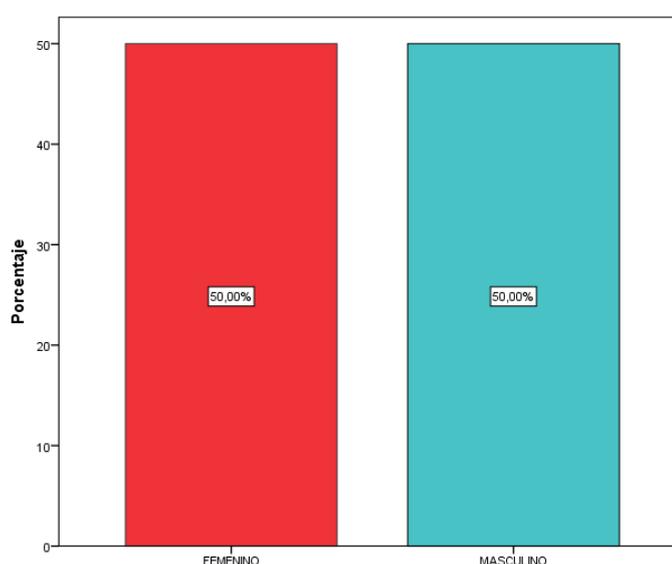


Figura 1. *Genero de los Jefes de área.*

Interpretación:

De la figura 1, se observa que los jefes de área están divididos, el 50% de los jefes son de sexo femenino y del mismo porcentaje son del sexo masculino.

Tabla 2. *Edad de los Jefes de Área*

Edad en intervalos Jefes de Área	Frecuencia	Porcentaje
30 - 36	1	12.50%
36 - 42	1	12.50%
42 - 48	3	37.50%
48 - 54	3	37.50%
Total	8	100.0

Fuente: Cuestionarios aplicados a los jefes

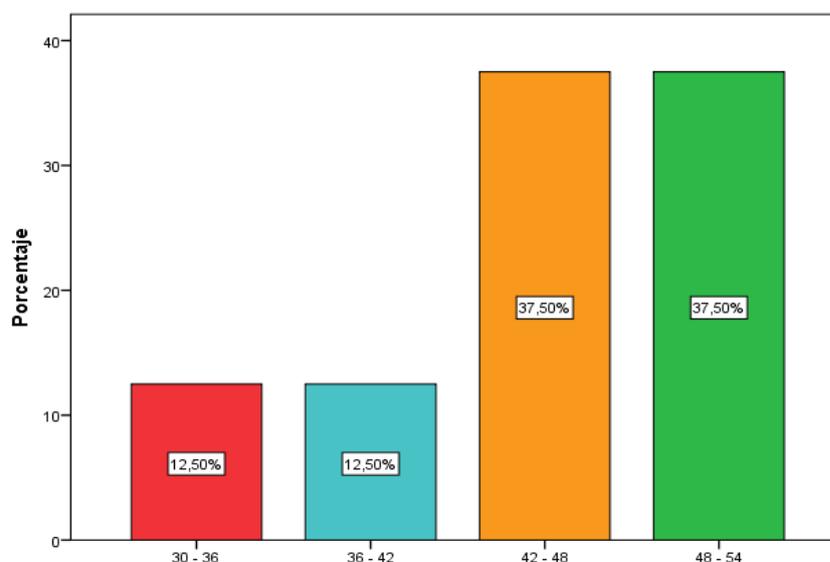


Figura 2. Edad de los jefes de área

Interpretación:

De la figura 2, observamos que 11 jefes de área están de 42 a 48 años aproximadamente, que significa el 25% del total de jefes que laboran, mientras que 3 de ellos están de 24 a 30 años aproximadamente, que representa el 6.82%.

Tabla 3. Tipo de contrato de los jefes de Área.

<i>Tipo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>NOMBRADO</i>	<i>5</i>	<i>62.50%</i>
<i>CONTRATADO</i>	<i>3</i>	<i>37.50%</i>
<i>Total</i>	<i>8</i>	<i>100.0</i>

Fuente: Cuestionarios aplicados a los jefes

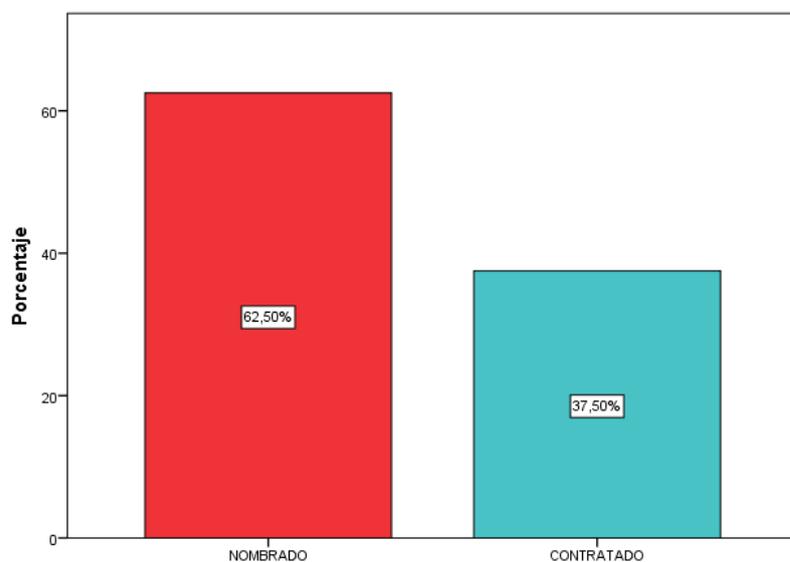


Figura 3. Tipo de contrato de los jefes de área

Interpretación:

De la figura 3, observamos que, de los 8 jefes de área, 5 son Nombrados que significa el 62.50% del total de jefes que laboran, mientras que 3 jefes de área, son contratados, que representa el 37.50%.

Tabla 4. La percepción que tienen a cerca de sus compañeros de trabajo y/o jefes.

<i>Percepción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>MUY BUENA</i>	<i>1</i>	<i>12.50%</i>
<i>BUENA</i>	<i>6</i>	<i>75%</i>
<i>MALA</i>	<i>1</i>	<i>12.50%</i>
<i>Total</i>	<i>8</i>	<i>15.4</i>

Fuente: Cuestionarios aplicados a los jefes

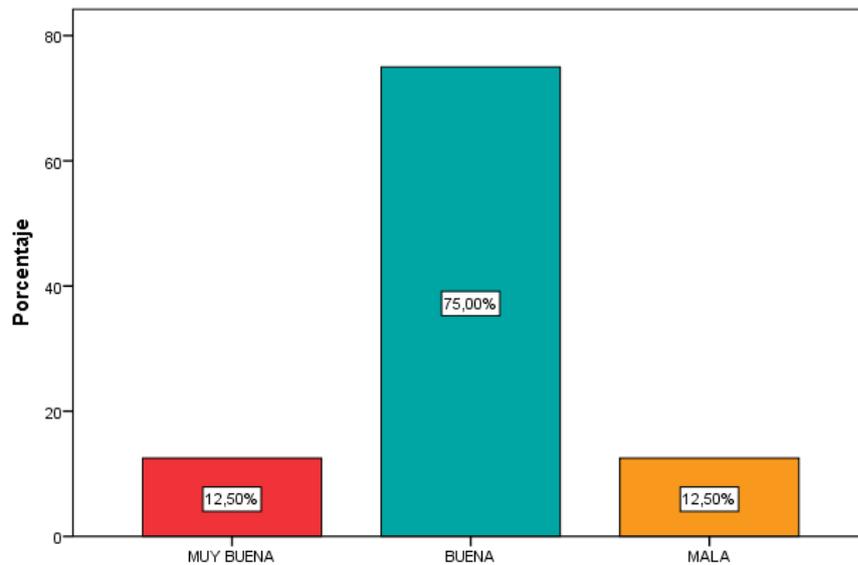


Figura 4. La percepción que tienen a cerca de sus compañeros de trabajo y/o jefes.

Interpretación:

De la figura 4, observamos que de los 8 jefes de área, 1 tiene una percepción muy buena, que significa un 12.50% a cerca de sus compañeros de trabajo, 6 tiene una percepción buena, que significa un 75% a cerca de sus compañeros de trabajo, 1 tiene una percepción mala, que significa 12.50% a cerca de sus compañeros de trabajo.

Tabla 5. La frecuencia con la que se presentan conflictos.

<i>Conflictos</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>CONTINUAMENTE</i>	<i>5</i>	<i>62.50%</i>
<i>OCASIONALMENTE</i>	<i>2</i>	<i>25%</i>
<i>NO SUCEDE</i>	<i>1</i>	<i>12.50%</i>
<i>CONFLICTOS</i>		
<i>Total</i>	<i>8</i>	<i>100.0</i>

Fuente: Cuestionarios aplicados a los jefes

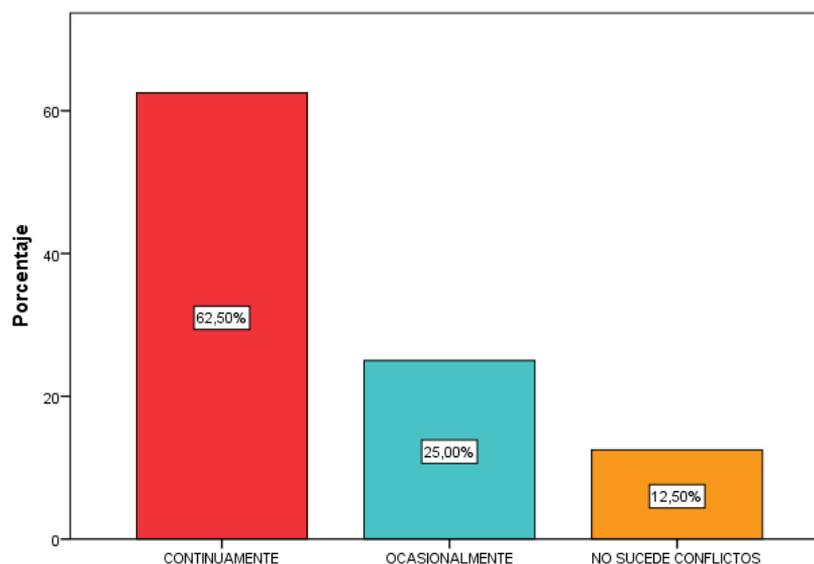


Figura 5. La frecuencia con la que se presentan conflictos.

Interpretación:

De la figura 5, observamos que de los 8 jefes de área, 5 afirman que continuamente se representan conflictos en su área de trabajo, que significa un 62.50%, 2 afirman que ocasionalmente se representan conflictos en su área de trabajo, que significa un 25%, 1 afirman que no suceden conflictos en su área de trabajo, que significa un 12.50%.

Tabla 6. *Tabla de la comunicación clara y oportuna sobre los objetivos que se pretende lograr en un tiempo determinado.*

<i>Comunicación</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>3</i>	<i>37.50%</i>
<i>CASI SIEMPRE</i>	<i>5</i>	<i>62.50%</i>
<i>Total</i>	<i>8</i>	<i>100.0</i>

Fuente: Cuestionarios aplicados a los jefes

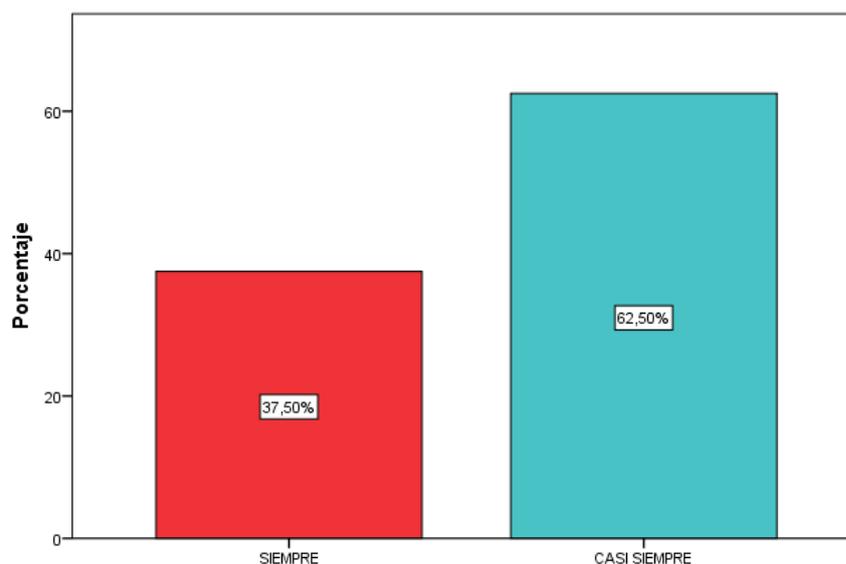


Figura 6. *Tabla de la comunicación clara y oportuna sobre los objetivos que se pretende lograr en un tiempo determinado.*

Interpretación:

De la figura 6, observamos que de los 8 jefes de área, 3 afirman que siempre hay una comunicación clara y oportuna sobre sus objetivos, que significa un 37.50%, 5 afirman que casi siempre hay una comunicación clara y oportuna sobre sus objetivos, que significa un 62.50%.

Tabla 7. El nivel de confianza que existen entre los compañeros y /o jefes de área.

<i>Nivel de confianza</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>MUY ALTO</i>	<i>1</i>	<i>12.50%</i>
<i>ALTO</i>	<i>5</i>	<i>62.00%</i>
<i>BAJO</i>	<i>2</i>	<i>25%</i>
<i>Total</i>	<i>8</i>	<i>100.0</i>

Fuente: *Cuestionarios aplicados a los jefes*

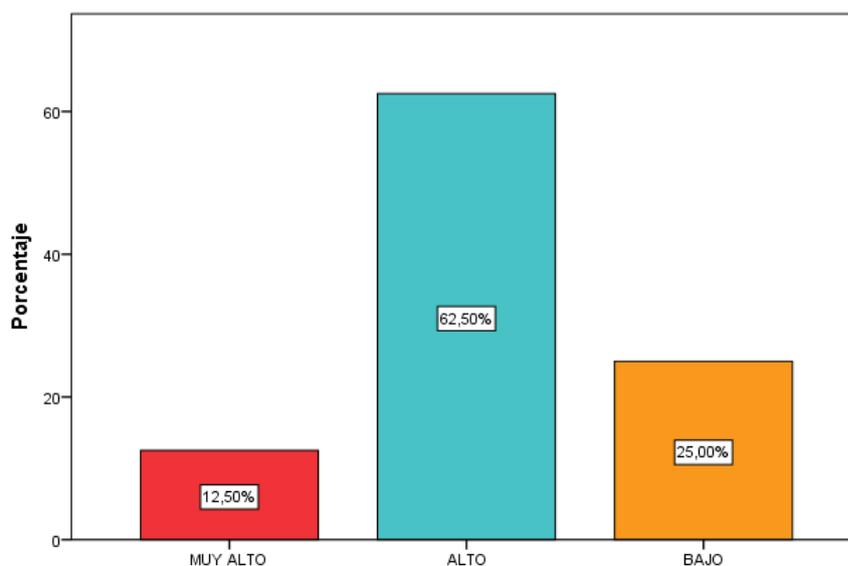


Figura 7. El nivel de confianza que existen entre los compañeros y/o jefes de área.

Interpretación:

De la figura 7, observamos que de los 8 jefes de área, 1 afirma que existes un muy alto nivel de confianza entre compañeros y/o jefes de área, que significa un 12.50%, 5 afirma que existes un alto nivel de confianza entre compañeros y/o jefes de área, que significa un 62.00%, 2 afirma que existes un bajo nivel de confianza entre compañeros y/o jefes de área, que significa un 25%.

Tabla 8. La frecuencia con la que se reconoce el buen desempeño y el de los demás compañeros.

<i>Desempeño</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>FRECUENTEMENTE</i>	<i>7</i>	<i>87.50%</i>
<i>POCO FRECUENTE</i>	<i>1</i>	<i>12.50%</i>
<i>Total</i>	<i>8</i>	<i>100.0</i>

Fuente: Cuestionarios aplicados a los jefes

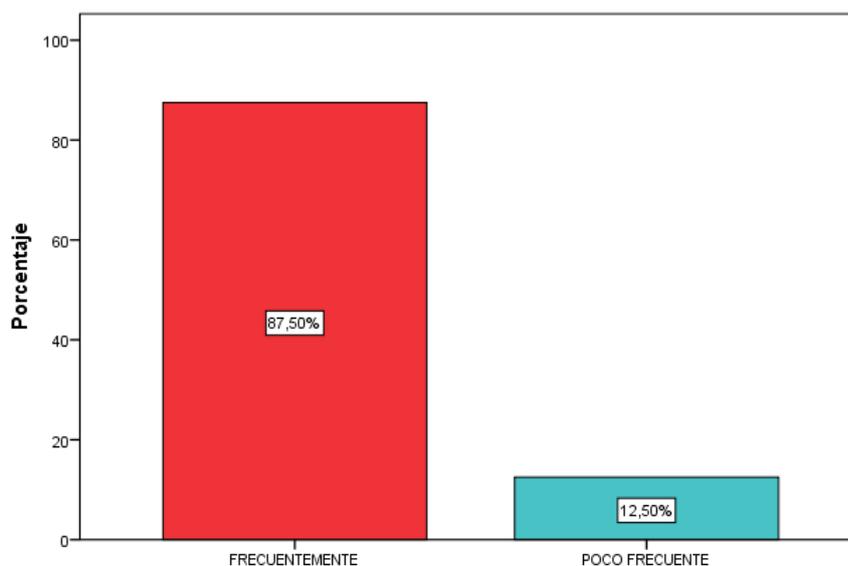


Figura 8. La frecuencia con la que se reconoce el buen desempeño y el de los demás compañeros.

Interpretación:

De la figura 8, observamos que, de los 8 jefes de área, 7 afirma que frecuentemente se reconoce el buen desempeño, que significa 87.50%, 1 afirma que poco frecuentemente se reconoce el buen desempeño, que significa 12.50%.

Tabla 9. El nivel de compromiso que tiene cada uno de ellos con la institución.

<i>Compromiso</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>MUY</i>		
<i>COMPROMENTIDO</i>	2	25%
<i>COMPROMENTIDO</i>	5	62.50%
<i>POCO</i>		
<i>COMPROMETIDO</i>	1	12.50%
<i>Total</i>	8	100.0

Fuente: Cuestionarios aplicados a los jefes

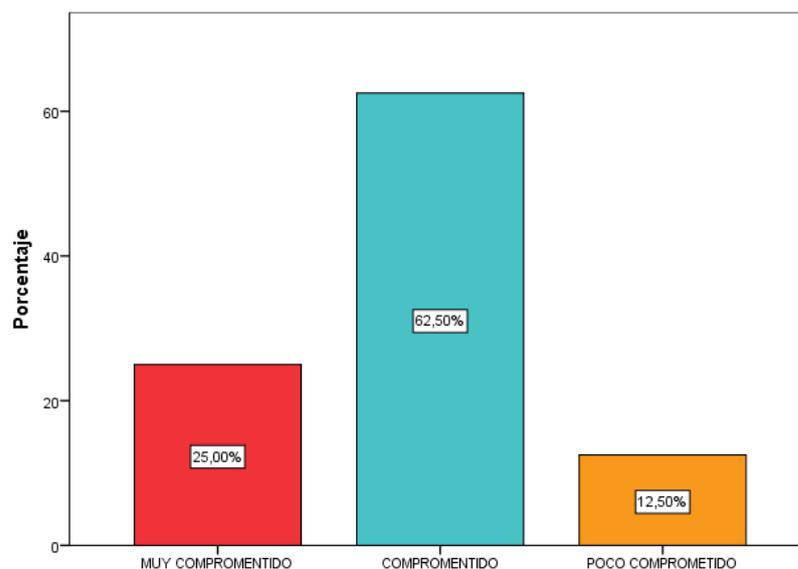


Figura 9. El nivel de compromiso que tiene cada uno de ellos con la institución.

Interpretación

De la figura 9, observamos que de los 8 jefes de área, 2 afirma que se sienten muy comprometidos con la institución, que significa un 25%, 5 afirma que se sienten comprometido con la institución, que significa un 62.50%, 1 afirma que se sienten poco comprometidos con la institución, que significa un 12.50%.

Tabla 10 *Cómo circula la información en su área de trabajo.*

<i>Circulación de la información</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>DESCENDENTE Y</i>		
<i>ASCENDENTE</i>	6	75%
<i>HORIZONTAL Y VERTICAL</i>	2	25%
<i>Total</i>	8	100.0

Fuente: Cuestionarios aplicados a los jefes

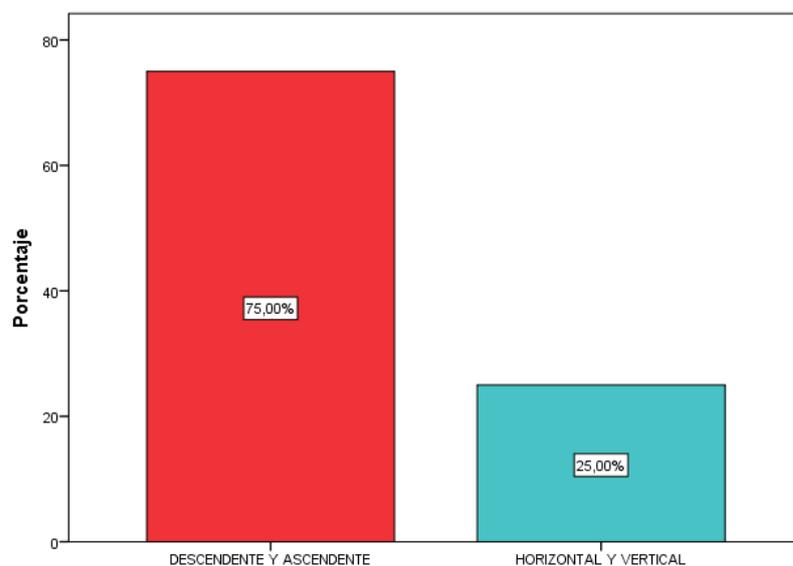


Figura 10. *Cómo circula la información en su área de trabajo.*

Interpretación:

De la figura 10, observamos que de los 8 jefes de área, 6 afirma que la información en su área de trabajo es descendente y ascendente, que significa un 75%, 2 afirma que la información en su área de trabajo es horizontal y vertical, que significa un 25%.

Tabla 11. *Cómo circula la información en su área de trabajo.*

<i>Comunicación</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>MUY FLUIDA</i>	3	37.50%
<i>POCO FLUIDO</i>	5	62.50%
<i>Total</i>	8	100.0

Fuente: *Cuestionarios aplicados a los jefes*

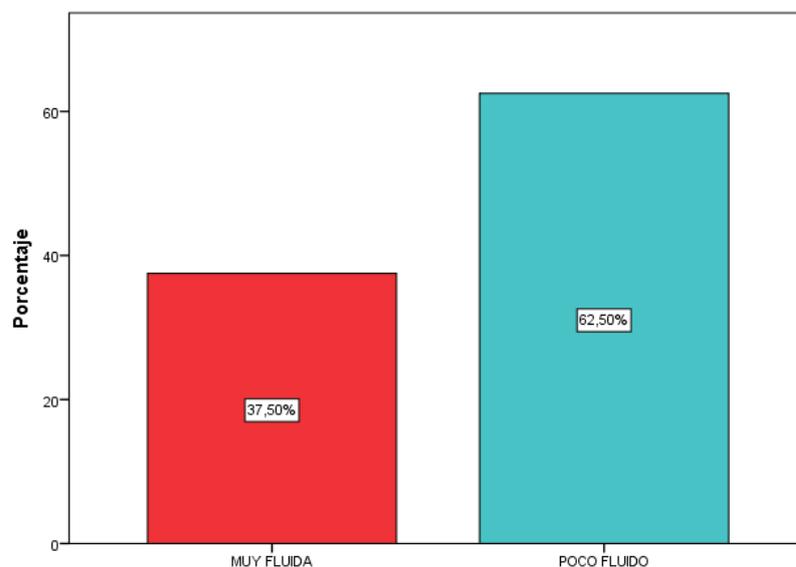


Figura 11. *Cómo circula la información en su área de trabajo.*

Interpretación:

De la figura 11, observamos que de los 8 jefes de área, 3 afirma que la comunicación en su área de trabajo es muy fluida, que significa un 37.50%, 5 afirma que la comunicación en su área de trabajo es poco fluida, que significa un 62.50%.

Tabla 12. *Los medios de comunicación que se utiliza en el área de trabajo.*

<i>Medios</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>ESCRITA FORMAL</i>	5	62.50%
<i>ESCRITA INFORMAL</i>	1	12.50%
<i>VERBAL FORMAL</i>	2	25%
<i>Total</i>	8	100.0

Fuente: *Cuestionarios aplicados a los jefes*

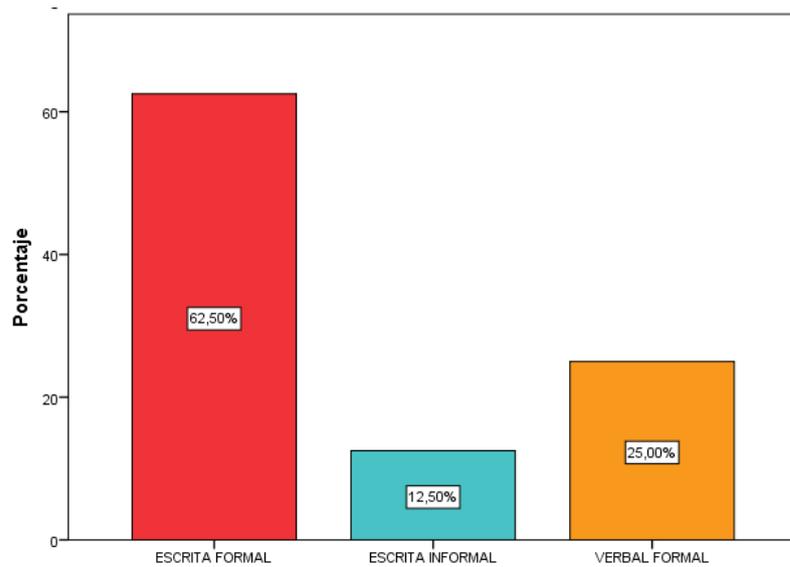


Figura 12. Los medios de comunicación que se utiliza en el área de trabajo.

Interpretación:

De la figura 12, observamos que de los 8 jefes de área, 5 afirma que se utiliza un medio de comunicación escrita formal, que significa un 62.50%, 1 afirma que se utiliza un medio de comunicación escrita informal, que significa un 12.50%, 2 afirma que se utiliza un medio de comunicación verbal formal, que significa un 25%.

Tabla 13. Tabla de quienes toman las decisiones en el área de trabajo.

<i>Decisiones</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>SOLO LOS ALTOS MANDOS</i>	<i>3</i>	<i>37.50%</i>
<i>ALTOS MANDOS CON OPINION DE EMPLEADOS</i>	<i>3</i>	<i>37.50%</i>
<i>DE FORMA INTEGRADA</i>	<i>2</i>	<i>25%</i>
<i>Total</i>	<i>8</i>	<i>100.0</i>

Fuente: Cuestionarios aplicados a los jefes

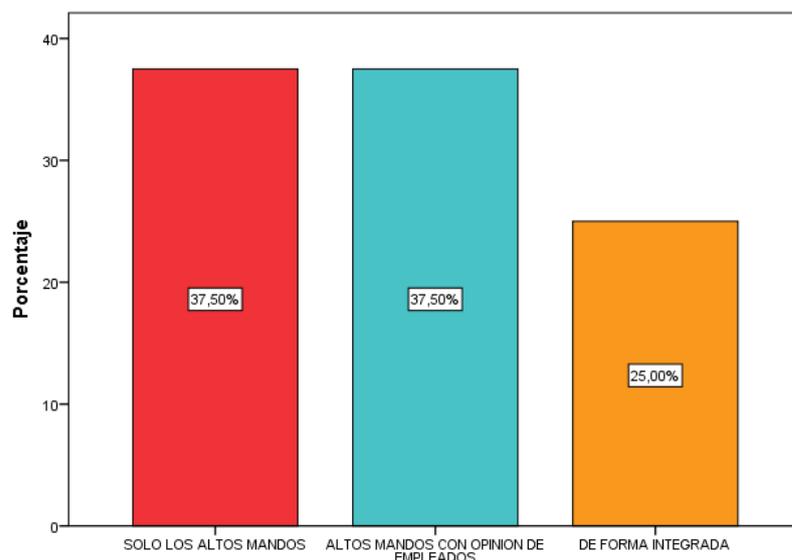


Figura 13. *Tabla de quienes toman las decisiones en el área de trabajo.*

Interpretación:

De la figura 13, observamos que de los 8 jefes de área, 3 afirma que solo los altos mandos son los que toman las decisiones en el área de trabajo, que significa un 37.50%, 3 afirma que solo los altos mandos con opinión de empleados son los que toman las decisiones en el área de trabajo, que significa un 37.50%, 2 afirma que de forma integrada se toman las decisiones en el área de trabajo, que significa un 25%.

Tabla 14. *El nivel de autonomía que tienen para la realización de sus labores.*

<i>Autonomía</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>MUY ALTO</i>	<i>1</i>	<i>12.50%</i>
<i>ALTO</i>	<i>6</i>	<i>75%</i>
<i>BAJO</i>	<i>1</i>	<i>12.50%</i>
<i>Total</i>	<i>8</i>	<i>100.0</i>

Fuente: *Cuestionarios aplicados a los jefes*

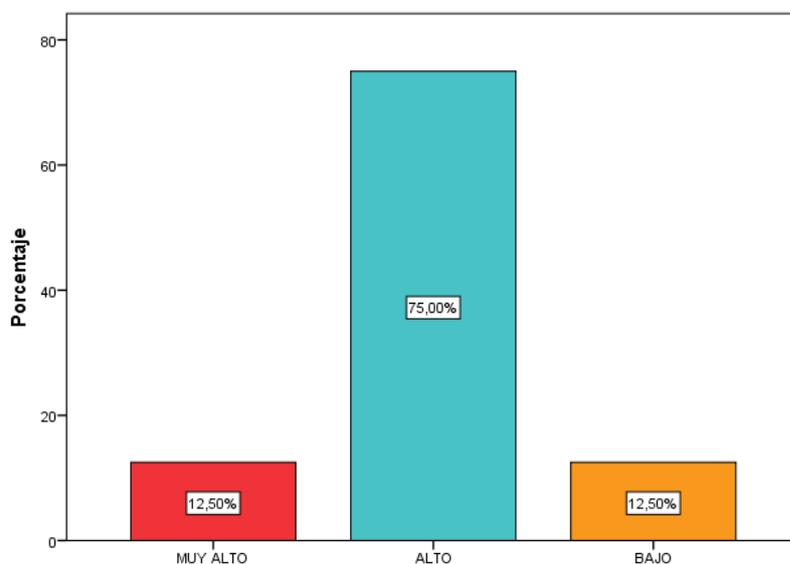


Figura 14. El nivel de autonomía que tienen para la realización de sus labores.

Interpretación:

De la figura 14, observamos que de los 8 jefes de área, 1 afirma que su nivel de autonomía es muy alto en la realización de sus labores, que significa un 12.50%, 6 afirma que su nivel de autonomía es alto en la realización de sus labores, que significa un 75%, 1 afirma que su nivel de autonomía es bajo en la realización de sus labores, que significa un 12.50%.

Tabla 15. *Cómo considera el trabajo de sus demás compañeros en su área de trabajo.*

<i>Consideración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>MUY</i>	<i>1</i>	<i>12.50%</i>
<i>ACEPTABLE</i>	<i>7</i>	<i>87.50%</i>
<i>Total</i>	<i>8</i>	<i>100.0</i>

Fuente: Cuestionarios aplicados a los jefes

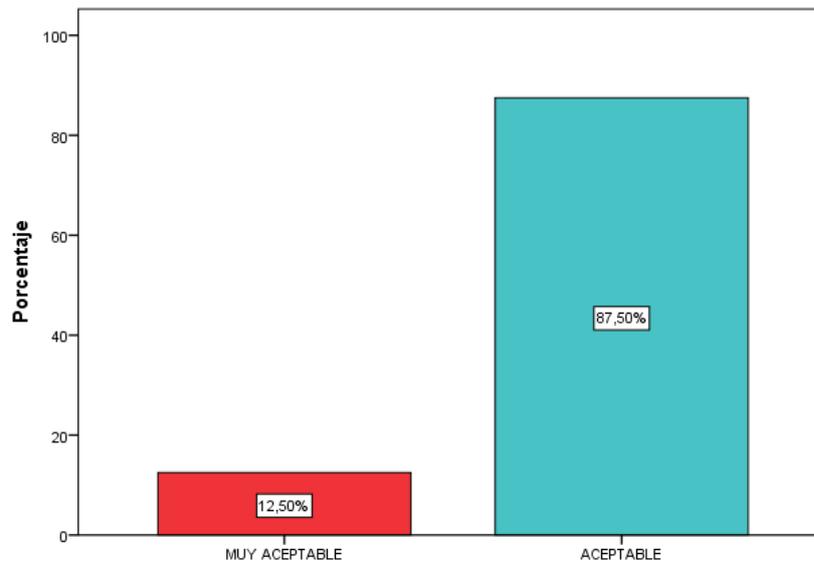


Figura 15. *Cómo considera el trabajo de sus demás compañeros en su área de trabajo.*

Interpretación:

De la tabla 15, observamos que de los 8 jefes de área, 1 afirma que considera que el trabajo de sus demás compañeros es muy aceptable, que significa un 12.50%, 7 afirma que considera que el trabajo de sus demás compañeros es aceptable, que significa un 87.50%.

Tabla 16. *La frecuencia con la que consideran sus trabajos que realizan.*

<i>Eficiencia</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>SIEMPRE</i>	2	25%
<i>CASI SIEMPRE</i>	6	75%
<i>Total</i>	8	100.0

Fuente: *Cuestionarios aplicados a los jefes*

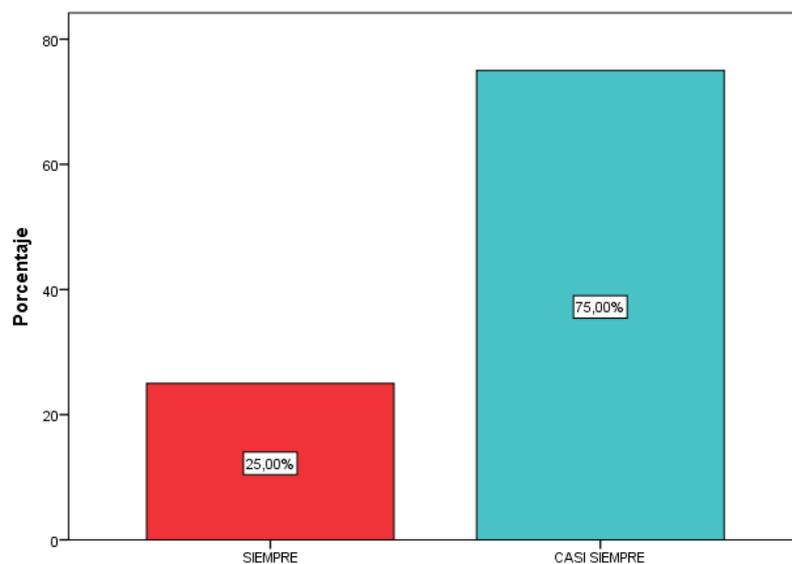


Figura 16. La frecuencia con la que consideran sus trabajos que realizan.

Interpretación:

De la figura 16, observamos que de los 8 jefes de área, 2 afirma que siempre consideran sus trabajos que realizan, que significa un 25%, 6 afirma que casi siempre consideran sus trabajos que realizan, que significa un 75%.

Tabla 17. En qué intervalo considera esta la productividad de los trabajadores que tiene a su cargo.

<i>Intervalo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
20 - 40%	1	12.50%
40 - 60%	7	87.50%
<i>Total</i>	8	100.0

Fuente: Cuestionarios aplicados a los jefes

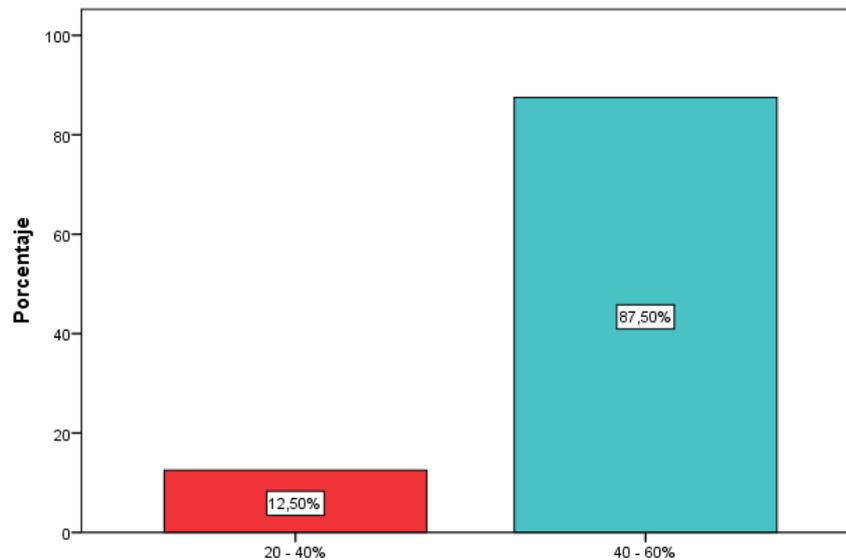


Figura 17. En qué intervalo considera esta la productividad de los trabajadores que tiene a su cargo.

Interpretación:

De la figura 17, observamos que de los 8 jefes de área, 1 afirma que el nivel de productividad de los trabajadores es de 20 – 40%, que significa un 12.50%, 7 afirma que el nivel de productividad de los trabajadores es de 40 – 60%, que significa un 87.50%.

Tabla 18. Considera que los trabajadores a su cargo cumplen adecuadamente con su trabajo.

<i>Cumplimiento</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>1</i>	<i>12.50%</i>
<i>CASI SIEMPRE</i>	<i>7</i>	<i>87.50%</i>
<i>Total</i>	<i>8</i>	<i>100.00</i>

Fuente: Cuestionarios aplicados a los jefes

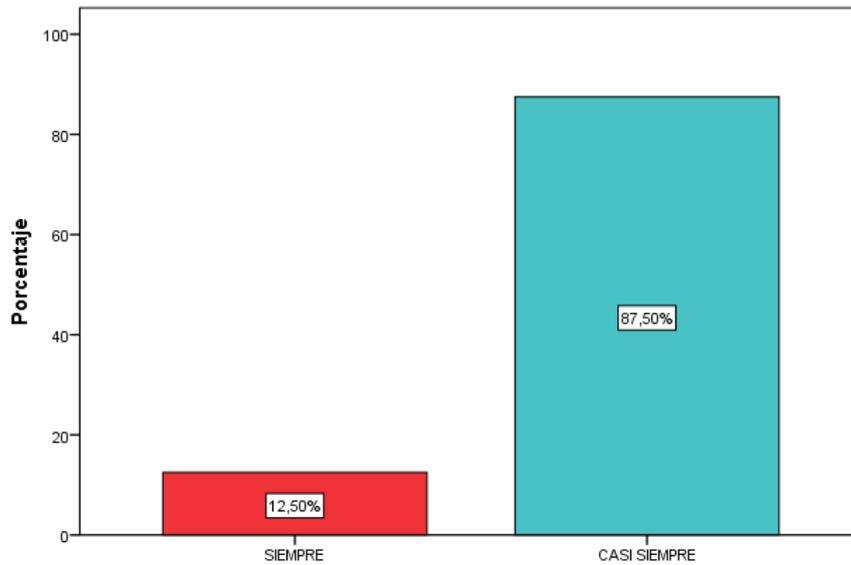


Figura 18. Considera que los trabajadores a su cargo cumplen adecuadamente con su trabajo.g

Interpretación:

De la figura 18, observamos que de los 8 jefes de área, 1 afirma que siempre los trabajadores que tienen a su cargo cumplen adecuadamente con su trabajo, que significa 12.50%, 7 afirma que casi siempre los trabajadores que tienen a su cargo cumplen adecuadamente con su trabajo, que significa 87.50%.

Tabla 19. Los empleados a su cargo cumplen con sus labores asignadas en el tiempo pertinente.

<i>Cumplimiento</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>1</i>	<i>12.50%</i>
<i>CASI SIEMPRE</i>	<i>6</i>	<i>75%</i>
<i>POCAS VECES</i>	<i>1</i>	<i>12.50%</i>
<i>Total</i>	<i>8</i>	<i>100.0</i>

Fuente: Cuestionarios aplicados a los jefes

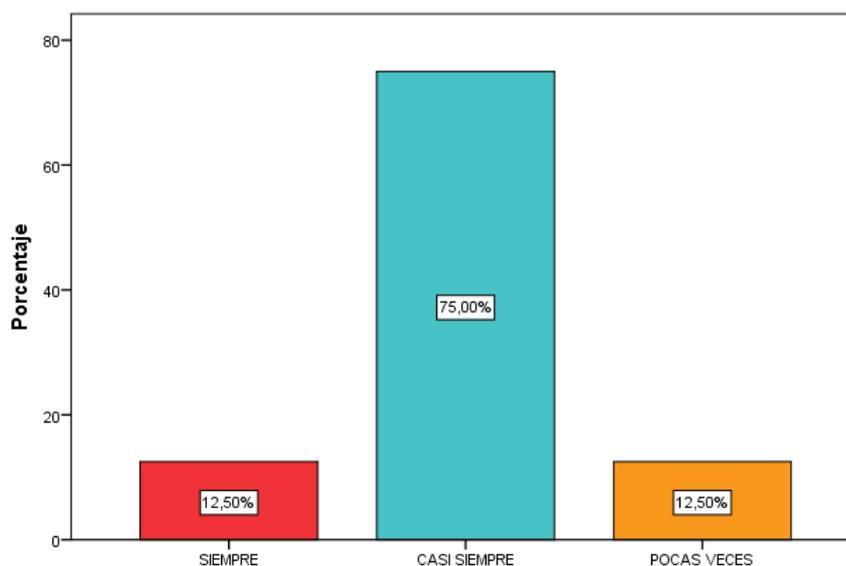


Figura 19. Los empleados a su cargo cumplen con sus labores asignadas en el tiempo pertinente.

Interpretación:

De la figura 19, observamos que de los 8 jefes de área, 1 afirma que siempre los trabajadores su cargo cumple con sus labores asignadas en el tiempo pertinente, que significa un 12.50%, 6 afirma que casi siempre los trabajadores su cargo cumple con sus labores asignadas en el tiempo pertinente, que significa un 75%, 1 afirma que pocas veces los trabajadores su cargo cumple con sus labores asignadas en el tiempo pertinente, que significa un 12.50%.

Tabla 20. *Cómo considera las habilidades de sus colaboradores para el desempeño de sus funciones.*

Habilidades	Frecuencia	Porcentaje
<i>MUY</i>		
<i>COMPETENTES</i>	<i>1</i>	<i>12.50%</i>
<i>COMPETENTES</i>	<i>7</i>	<i>87.50%</i>
<i>Total</i>	<i>8</i>	<i>100.0</i>

Fuente: Cuestionarios aplicados a los jefes

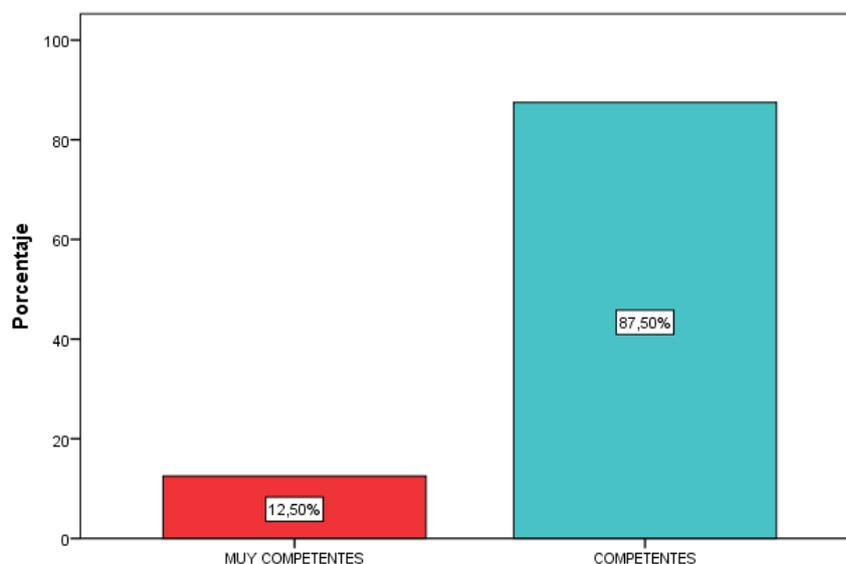


Figura 20. *Cómo considera las habilidades de sus colaboradores para el desempeño de sus funciones.*

Interpretación:

De la figura 20, observamos que, de los 8 jefes de área, 1 afirma que las habilidades de sus trabajadores son muy competentes, que significa un 12.50%, 7 afirma que las habilidades de sus trabajadores son competentes, que significa un 87.50%.

Tabla 21. *Considera necesaria la supervisión del trabajo de sus colaboradores para un buen desempeño en sus labores.*

<i>Consideración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>MUY NECESARIA</i>	<i>1</i>	<i>12.50%</i>
<i>NECESARIA</i>	<i>6</i>	<i>75%</i>
<i>INNecesaria</i>	<i>1</i>	<i>12.50%</i>
<i>Total</i>	<i>8</i>	<i>100.0</i>

Fuente: *Cuestionarios aplicados a los jefes*

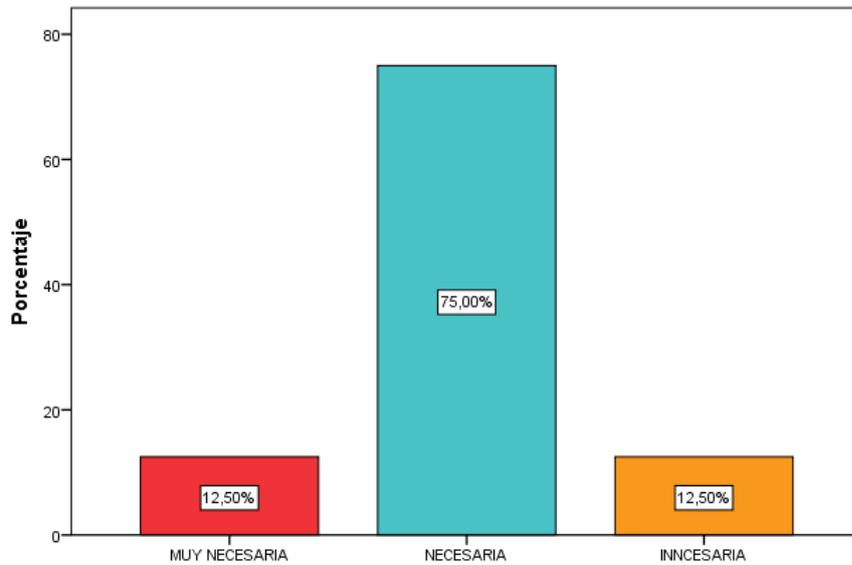


Figura 21. Considera necesaria la supervisión del trabajo de sus colaboradores para un buen desempeño en sus labores.

Interpretación:

De la figura 21, observamos que de los 8 jefes de área, 1 afirma que es muy necesaria la supervisión del trabajo de sus colaboradores, que significa un 12.50%, 6 afirma que es necesaria la supervisión del trabajo de sus colaboradores, que significa un 75%, 1 afirma que es muy innecesaria la supervisión del trabajo de sus colaboradores, que significa un 12.50%.

Tabla 22. Considera usted que sus colaboradores tienen un comportamiento proactivo en su entorno laboral.

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>MUY</i>		
<i>FRECUENTEMENTE</i>	<i>1</i>	<i>12.50%</i>
<i>FRECUENTEMENTE</i>	<i>7</i>	<i>87.50%</i>
<i>Total</i>	<i>8</i>	<i>100.0</i>

Fuente: Cuestionarios aplicados a los jefes

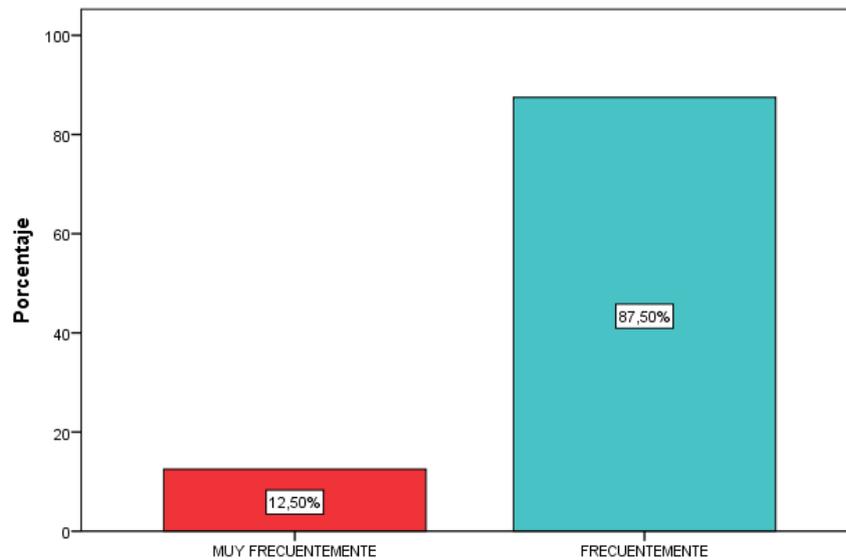


Figura 22. *Considera usted que sus colaboradores tienen un comportamiento proactivo en su entorno laboral.*

Interpretación:

De la figura 22, observamos que, de los 8 jefes de área, 1 afirma que muy frecuentemente los trabajadores tienen un comportamiento proactivo en su entorno laboral, que significa 12.50%, 7 afirma que frecuentemente los trabajadores tienen un comportamiento proactivo en su entorno laboral, que significa 87.50%.

Tabla 23. Los trabajadores a su cargo respetan el horario de trabajo establecido.

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>SIEMPRE</i>	2	25%
<i>CASI SIEMPRE</i>	6	75%
<i>Total</i>	8	100.0

Fuente: *Cuestionarios aplicados a los jefes*

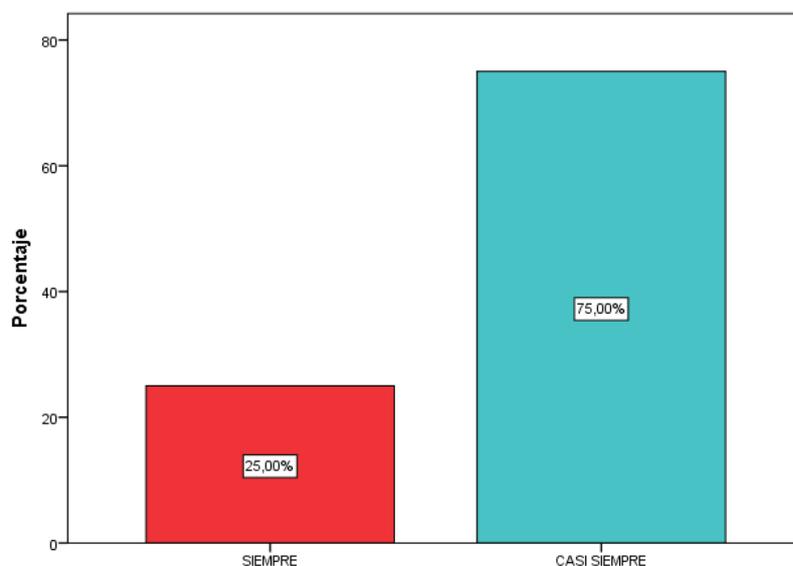


Figura 23. Los trabajadores a su cargo respetan el horario de trabajo establecido.

Interpretación:

De la figura 23, observamos que de los 8 jefes de área, 2 afirma que siempre los trabajadores a su cargo respetan el horario establecido, que significa un 25%, 6 afirma que casi los trabajadores a su cargo respetan el horario establecido, que significa un 75%.

Tabla 24. Considerando los aspectos del desempeño sus trabajadores, se puede afirmar que este es.

<i>Nivel de desempeño</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>MUY ALTO</i>	<i>1</i>	<i>12.50%</i>
<i>ALTO</i>	<i>7</i>	<i>87.50%</i>
<i>Total</i>	<i>8</i>	<i>100.0</i>

Fuente: Cuestionarios aplicados a los jefes

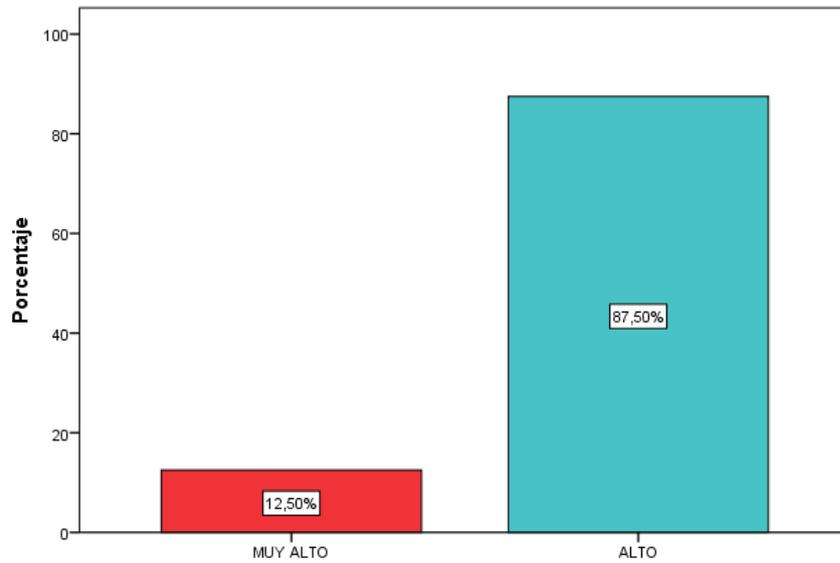


Figura 24. Considerando los aspectos del desempeño sus trabajadores, se puede afirmar que este es.

Interpretación:

De la figura 24, observamos que, de los 8 jefes de área, 1 afirma que el desempeño de sus trabajadores es muy alto, que significa un 12.50%, 7 afirma que el desempeño de sus trabajadores es alto, que significa un 87.50%.

5.2. ANALISIS DESCRIPTIVO DEL CUESTIONARIO A LOS EMPLEADOS

Tabla 25. *Genero de los empleados.*

<i>Género</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>FEMENINO</i>	<i>18</i>	<i>40.91%</i>
<i>MASCULINO</i>	<i>26</i>	<i>59.09%</i>
<i>Total</i>	<i>44</i>	<i>100.0</i>

Fuente: *Cuestionarios aplicados a los empleados*

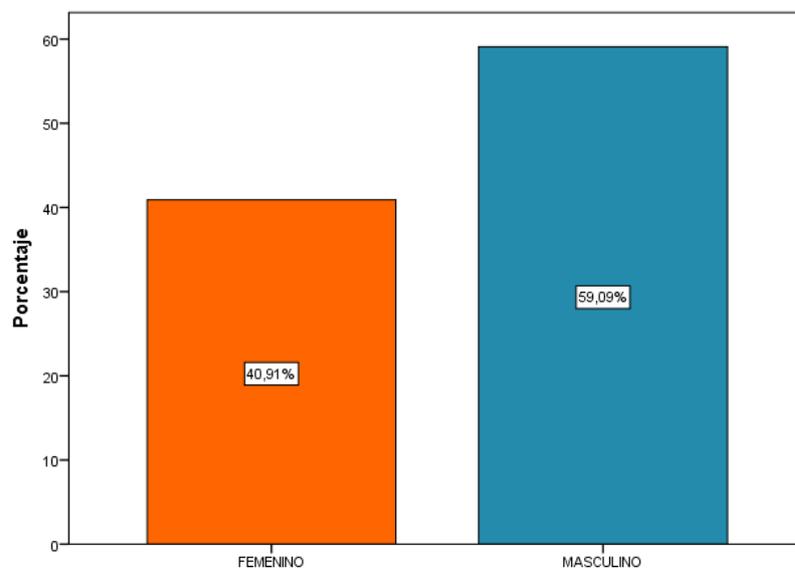


Figura 25. Genero de los empleados.

Interpretación:

De la figura 25, observamos que de los 44 empleados, 18 son de género femenino, que significa un 40.91%, 26 son de género masculino, que significa un 59.09%,

Tabla 26. *Edad de los empleados.*

<i>Edad</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>18 – 24</i>	<i>5</i>	<i>11.36%</i>
<i>24 – 30</i>	<i>3</i>	<i>6.82%</i>
<i>30 – 36</i>	<i>8</i>	<i>18.18%</i>
<i>36 – 42</i>	<i>4</i>	<i>9.09%</i>
<i>42 – 48</i>	<i>11</i>	<i>25%</i>
<i>48 – 54</i>	<i>7</i>	<i>15.91%</i>
<i>54 -63</i>	<i>6</i>	<i>13.64%</i>
<i>Total</i>	<i>44</i>	<i>100.0</i>

Fuente: Cuestionarios aplicados a los empleados

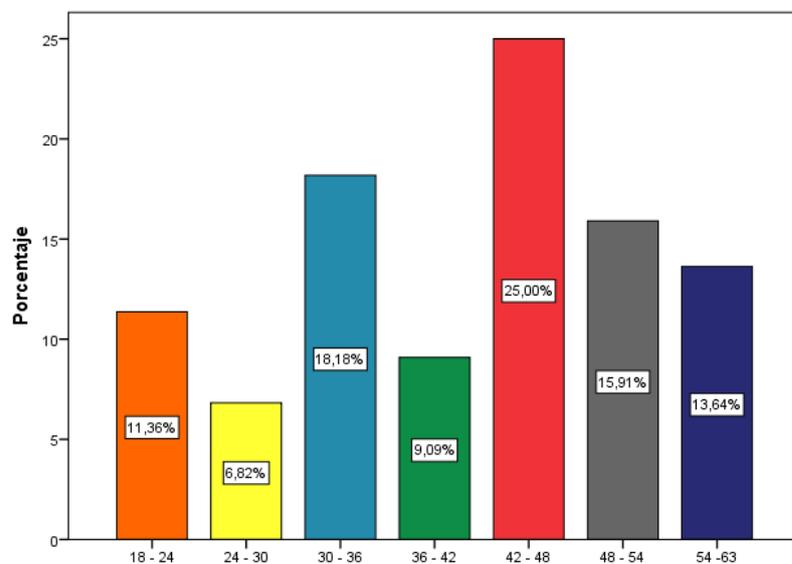


Figura 26. Edad de los empleados.

Interpretación:

De la figura 26, observamos que de los 44 empleados, 5 de los empleados su edad promedio es 18 – 24, que significa un 11.36%, 3 de los empleados su edad promedio es 24 – 30, que significa un 6.82%, 8 de los empleados su edad promedio es 30 – 36, que significa un 18.18%, 4 de los empleados su edad promedio es 36 – 42, que significa un 9.09%, 11 de los empleados su edad promedio es 42 – 48, que significa un 25%, 7 de los empleados su edad promedio es 48 – 54, que significa un 15.91%, 6 de los empleados su edad promedio es 54 – 63, que significa un 13.64%.

Tabla 27. Tipo de contrato de los empleados.

Tipo	Frecuencia	Porcentaje
NOMBRADO	31	70.45%
CONTRATADO	6	13.64%
LOCADOR	7	15.91%
Total	44	100.0

Fuente: Cuestionarios aplicados a los empleados

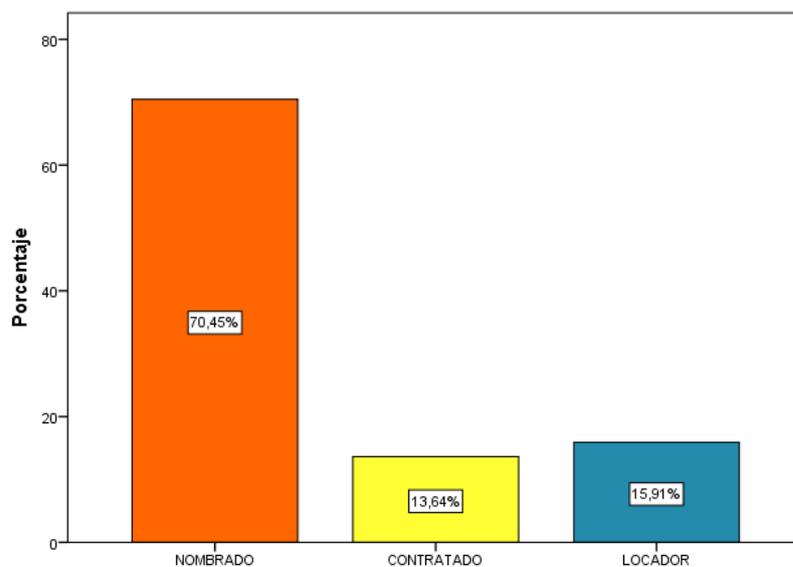


Figura 27. Tipo de contrato de los empleados.

Interpretación:

De la figura 27, observamos que de los 44 empleados, 31 son nombrados, que significa un 70.45%, 6 son contratados, que significa un 13.64%, 7 locador, que significa un 15.91%.

Tabla 28. *Cómo es la relación interpersonal con el jefe del área de su trabajo.*

<i>Nivel de comunicación</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>MUY BUENA</i>	<i>10</i>	<i>22.73%</i>
<i>BUENA</i>	<i>29</i>	<i>65.91%</i>
<i>MALA</i>	<i>5</i>	<i>11.36%</i>
<i>Total</i>	<i>44</i>	<i>100.0</i>

Fuente: *Cuestionarios aplicados a los empleados*

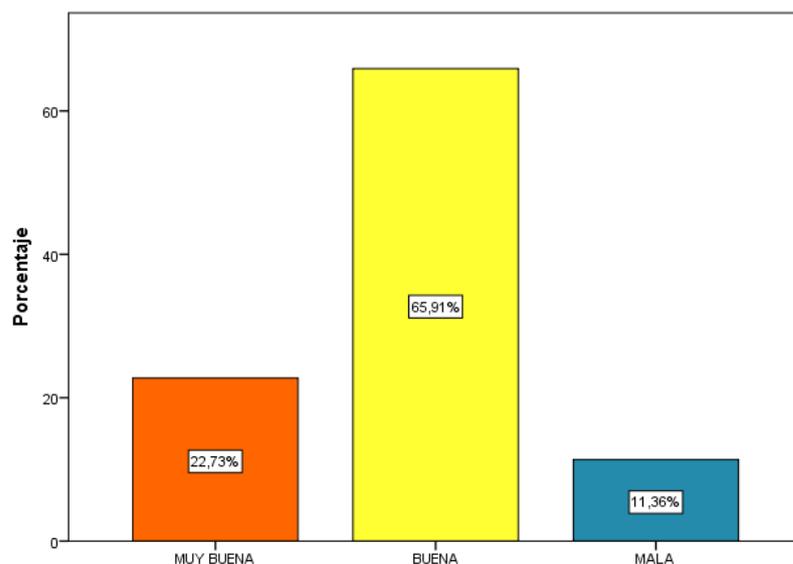


Figura 28. *Cómo es la relación interpersonal con el jefe del área de su trabajo.*

Interpretación:

De la figura 28, observamos que de los 44 empleados, 10 afirman que la relación interpersonal con su jefe de área es muy buena, que significa un 22.73%, 29 afirman que la relación interpersonal con su jefe de área es buena, que significa un 65.91%, 5 afirman que la relación interpersonal con su jefe de área es mala, que significa un 11.36%.

Tabla 29. Cómo es la relación interpersonal con sus compañeros de trabajo

<i>Nivel de relación</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>MUY BUENA</i>	<i>8</i>	<i>18.18%</i>
<i>BUENA</i>	<i>30</i>	<i>68.18%</i>
<i>MALA</i>	<i>4</i>	<i>9.09%</i>
<i>MUY MALA</i>	<i>2</i>	<i>4.55%</i>
<i>Total</i>	<i>44</i>	<i>100.0</i>

Fuente: *Cuestionarios aplicados a los empleados*

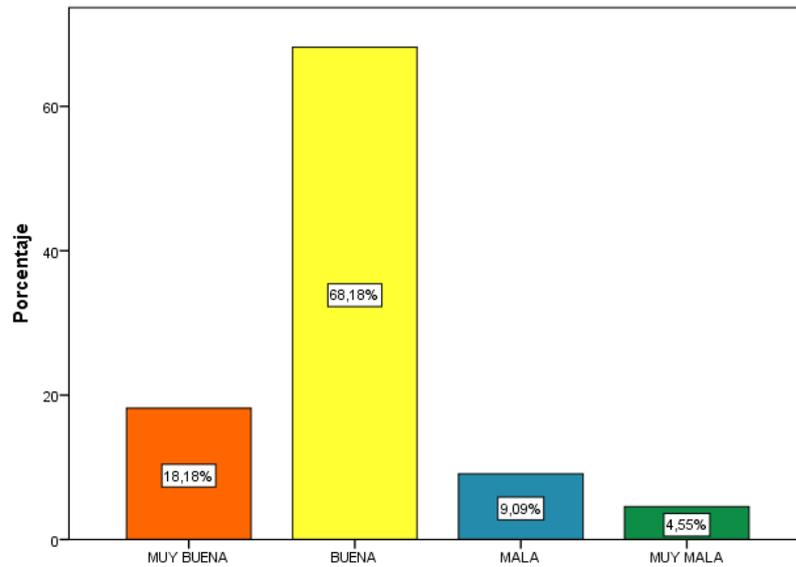


Figura 29. *Cómo es la relación interpersonal con sus compañeros de trabajo*

Interpretación:

De la figura 29, observamos que de los 44 empleados, 8 afirman que la relación con su compañero de trabajo es muy buena, que significa un 18.18%, 30 afirman que la relación con su compañero de trabajo es buena, que significa un 68.18%, 4 afirman que la relación con su compañero de trabajo es mala, que significa un 9.09%, 2 afirman que la relación con su compañero de trabajo es muy mala, que significa un 4.55%.

Tabla 30. *El jefe de área comunica los objetivos a cumplir.*

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>MUY</i>		
<i>FRECUENTEMENTE</i>	6	13.64%
<i>FRECUENTEMENTE</i>	33	75%
<i>POCO</i>		
<i>FRECUENTEMENTE</i>	3	6.82%
<i>OCASIONALMENTE</i>	2	4.55%
<i>Total</i>	44	100.0

Fuente: *Cuestionarios aplicados a los empleados*

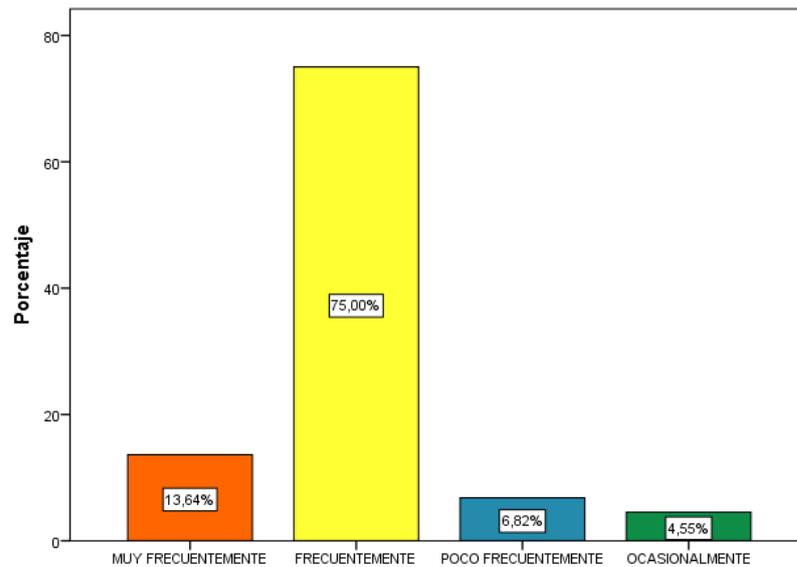


Figura 30. El jefe de área comunica los objetivos a cumplir.

Interpretación:

De la figura 30, observamos que de los 44 empleados, 6 afirman que muy frecuentemente los jefes de área comunica los objetivos a cumplir, que significa un 13.64%, 33 afirman que frecuentemente los jefes de área comunica los objetivos a cumplir, que significa un 75%, 3 afirman que poco frecuentemente los jefes de área comunica los objetivos a cumplir, que significa un 6.82%, 2 afirman que ocasionalmente los jefes de área comunica los objetivos a cumplir, que significa un 4.55%.

Tabla 31. *Cuál es la frecuencia con la cual se presentan conflictos en su área de trabajo.*

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>ACTIVO</i>	21	47.73%
<i>POCO ACTIVO</i>	17	38.64%
<i>PASIVO</i>	6	13.64%
<i>Total</i>	44	100.0

Fuente: Cuestionarios aplicados a los empleados

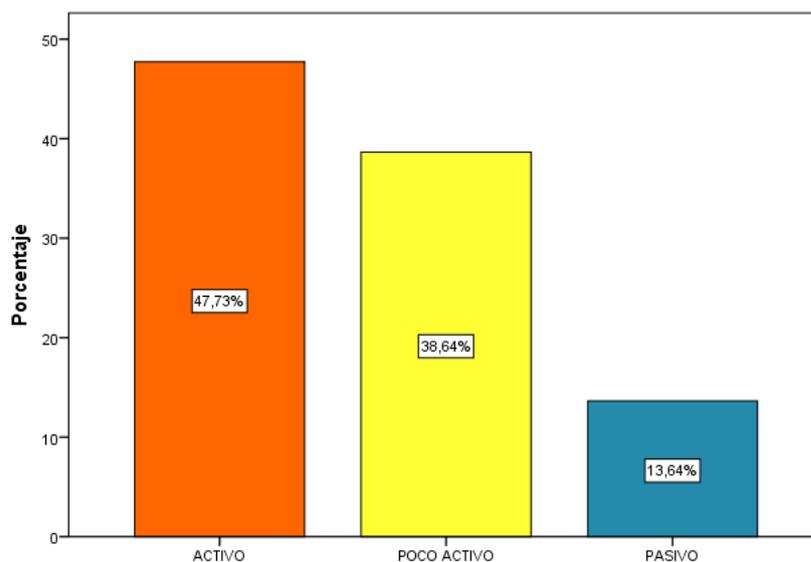


Figura 31. *Cuál es la frecuencia con la cual se presentan conflictos en su área de trabajo.*

Interpretación:

De la figura 31, observamos que de los 44 empleados, 21 afirman que es activo la frecuencia con la cual se presenta conflictos en su área de trabajo, que significa un 47.73%, 17 afirman que es poco activo la frecuencia con la cual se presenta conflictos en su área de trabajo, que significa un 38.64%, 6 afirman que es pasivo la frecuencia con la cual se presenta conflictos en su área de trabajo, que significa un 13.64%.

Tabla 32. *Cuál es el nivel de confianza que tiene con sus demás compañeros de trabajo.*

<i>Nivel de confianza</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>MUY ALTO</i>	<i>2</i>	<i>4.55%</i>
<i>ALTO</i>	<i>27</i>	<i>61.36%</i>
<i>BAJO</i>	<i>11</i>	<i>25%</i>
<i>MUY BAJO</i>	<i>4</i>	<i>9.09%</i>
<i>Total</i>	<i>44</i>	<i>100.0</i>

Fuente: *Cuestionarios aplicados a los empleados*

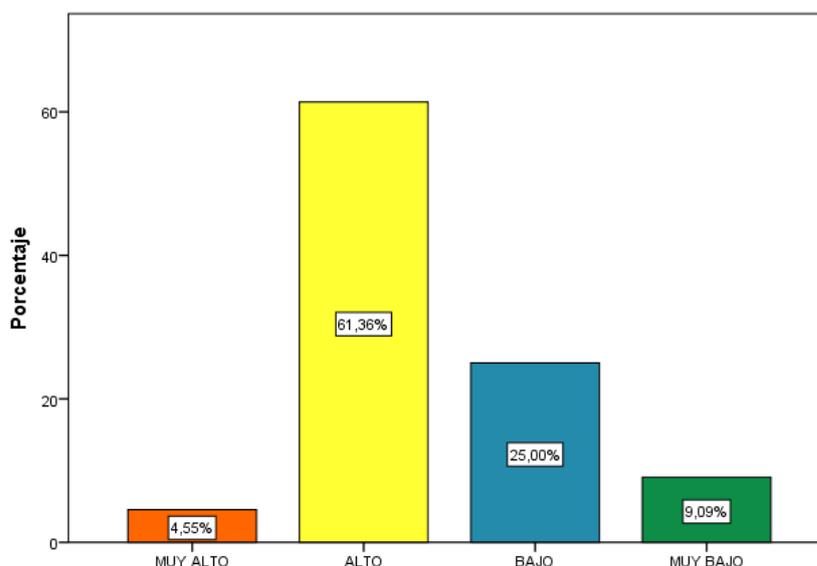


Figura 32. *Cuál es el nivel de confianza que tiene con sus demás compañeros de trabajo.*

Interpretación:

De la figura 32, observamos que de los 44 empleados, 2 afirman que es muy alto el nivel de confianza, que significa un 4.55%, 27 afirman que es alto el nivel de confianza, que significa un 61.36%, 11 afirman que es muy bajo el nivel de confianza, que significa un 25%, 4 afirman que es muy bajo el nivel de confianza, que significa un 9.09%.

Tabla 33. *Cuál es la frecuencia con la cual reconoce su buen desempeño laboral o el de sus compañeros de trabajo*

<i>Reconocimiento</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>MUY FRECUENTEMENTE</i>	<i>1</i>	<i>2.27%</i>
<i>FRECUENTEMENTE</i>	<i>31</i>	<i>70.45%</i>
<i>POCO FRECUENTEMENTE</i>	<i>9</i>	<i>20.45%</i>
<i>OCASIONALMENTE</i>	<i>3</i>	<i>6.82%</i>
<i>Total</i>	<i>44</i>	<i>100.0</i>

Fuente: *Cuestionarios aplicados a los empleados*

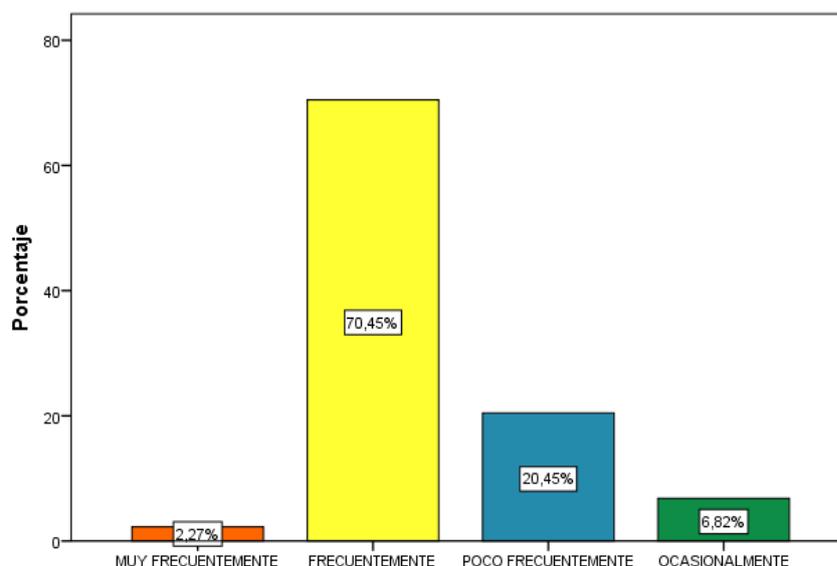


Figura 33. *Cuál es la frecuencia con la cual reconoce su buen desempeño laboral o el de sus compañeros de trabajo*

Interpretación:

De la figura 33, observamos que de los 44 empleados, 1 afirman que muy frecuentemente se les reconoce su buen desempeño laboral, que significa un 2.27%, 31 afirman que frecuentemente se les reconoce su buen desempeño laboral, que significa un 70.45%, 9 afirman que poco frecuentemente se les reconoce su buen desempeño laboral, que significa un 20.45%, 3 afirman que ocasionalmente se les reconoce su buen desempeño laboral, que significa un 6.82%.

Tabla 34. *Con que frecuencia se le permite tomar decisiones respecto a su área de trabajo*

<i>Toma de decisiones</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>MUY</i>	2	4.55%
<i>FRECUENTEMENTE</i>	29	65.91%
<i>POCO</i>	11	25%
<i>OCASIONALMENTE</i>	2	4.55%
<i>Total</i>	44	100.0

Fuente: *Cuestionarios aplicados a los empleados*

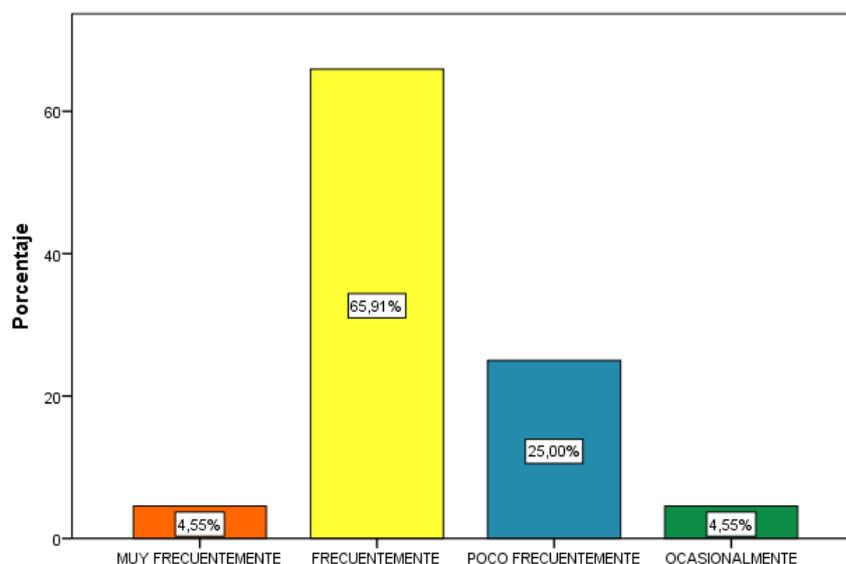


Figura 34. Con que frecuencia se le permite tomar decisiones respecto a su área de trabajo

Interpretación:

De la figura 34, observamos que de los 44 empleados, 2 afirman que muy frecuentemente se les permite tomar decisiones respecto a su área de trabajo, que significa un 4.55%, 29 afirman que frecuentemente se les permite tomar decisiones respecto a su área de trabajo, que significa un 65.91%, 11 afirman que poco frecuentemente se les permite tomar decisiones respecto a su área de trabajo, que significa un 25%, 2 afirman que ocasionalmente se les permite tomar decisiones respecto a su área de trabajo, que significa un 4.55%.

Tabla 35. *Cuál piensa usted que es el nivel de compromiso que tiene con su institución*

<i>Compromiso</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>MUY</i>		
<i>COMPROMETIDO</i>	7	15.91%
<i>COMPROMETIDO</i>	35	79.55%
<i>POCO</i>		
<i>COMPROMETIDO</i>	2	4.55%
<i>Total</i>	44	100.0

Fuente: Cuestionarios aplicados a los empleados

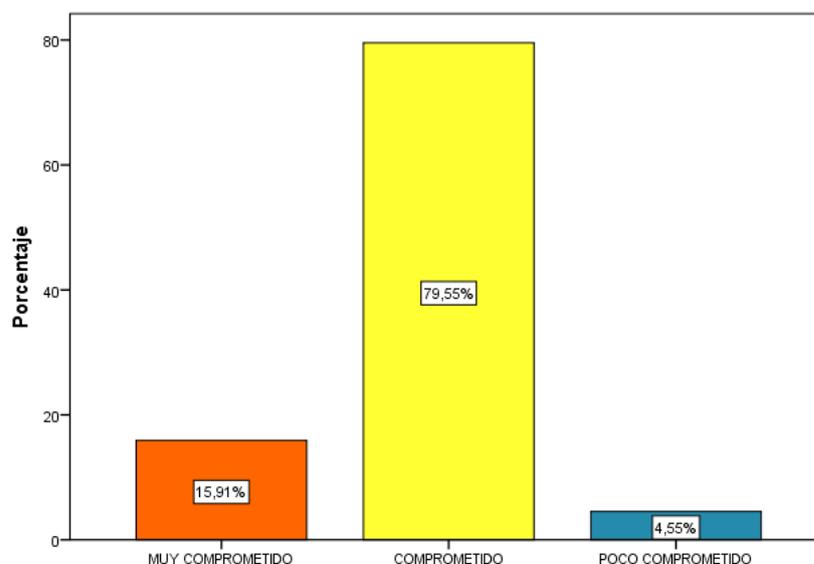


Figura 35. *Cuál piensa usted que es el nivel de compromiso que tiene con su institución*

Interpretación:

De la figura 35, observamos que de los 44 empleados, 7 afirman que se siente muy comprometido con su institución, que significa un 15.91%, 35 afirman que se siente comprometido con su institución, que significa un 79.55%, 2 afirman que se siente poco comprometido con su institución, que significa un 4.55%.

Tabla 36. *Cómo circula la información en su área de trabajo*

<i>Información</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>DESCENDENTE</i>	<i>4</i>	<i>9.09%</i>
<i>DESCENDENTE CON POCO ASCENDENCIA</i>	<i>7</i>	<i>15.91%</i>
<i>DESCENDENTE Y ASCENDENTE</i>	<i>15</i>	<i>34.09%</i>
<i>HORIZONTAL Y VERTICAL</i>	<i>18</i>	<i>40.91%</i>
<i>Total</i>	<i>44</i>	<i>100.0</i>

Fuente: *Cuestionarios aplicados a los empleados*

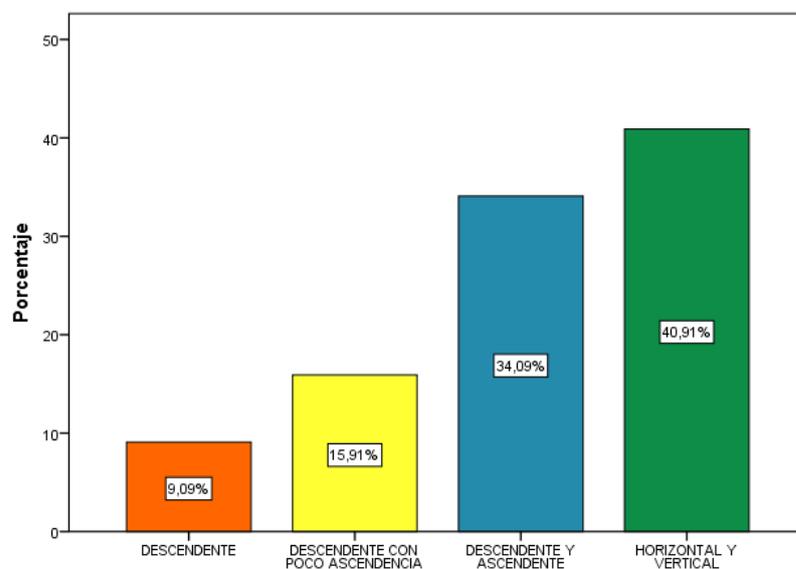


Figura 36. *Cómo circula la información en su área de trabajo*

Interpretación:

De la figura 36, observamos que de los 44 empleados, 4 afirman que la circulación en su área de trabajo es descendente, que significa un 9.09%, 7 afirman que la circulación en su área de trabajo es descendente con poca ascendencia, que significa un 15.91%, 15 afirman que la circulación en su área de trabajo es descendente y ascendente, que significa un 34.09%, 18 afirman que la circulación en su área de trabajo es horizontal y vertical, que significa un 40.91%.

Tabla 37. *Cómo es la comunicación en su área de trabajo*

<i>Nivel de Comunicación</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>MUY FLUIDA</i>	<i>17</i>	<i>38.64%</i>
<i>POCO FLUIDA</i>	<i>27</i>	<i>61.36%</i>
<i>Total</i>	<i>44</i>	<i>100.0</i>

Fuente: *Cuestionarios aplicados a los empleados*

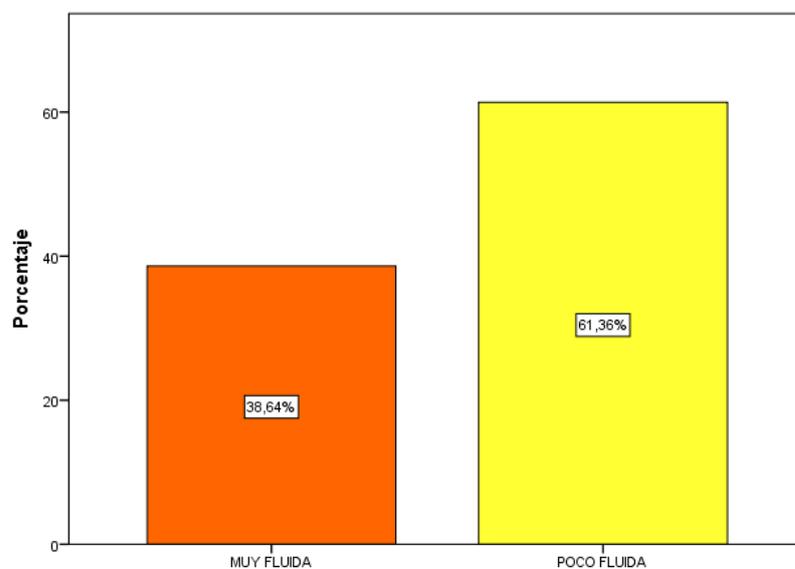


Figura 37. *Cómo es la comunicación en su área de trabajo*

Interpretación:

De la figura 37, observamos que de los 44 empleados, 17 afirman que la comunicación en su área de trabajo es muy fluida, que significa un 38.64%, 27 afirman que la comunicación en su área de trabajo es poco fluida, que significa un 61.36.

Tabla 38. *Cuáles suelen ser los medios de comunicación utilizados en su área*

<i>Medios de Comunicación</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>ESCRITA FORMAL</i>	<i>19</i>	<i>43.18%</i>
<i>ESCRITA INFORMAL</i>	<i>5</i>	<i>11.36%</i>
<i>VERBAL FORMAL</i>	<i>20</i>	<i>45.45%</i>
<i>Total</i>	<i>44</i>	<i>100.0</i>

Fuente: *Cuestionarios aplicados a los empleados*

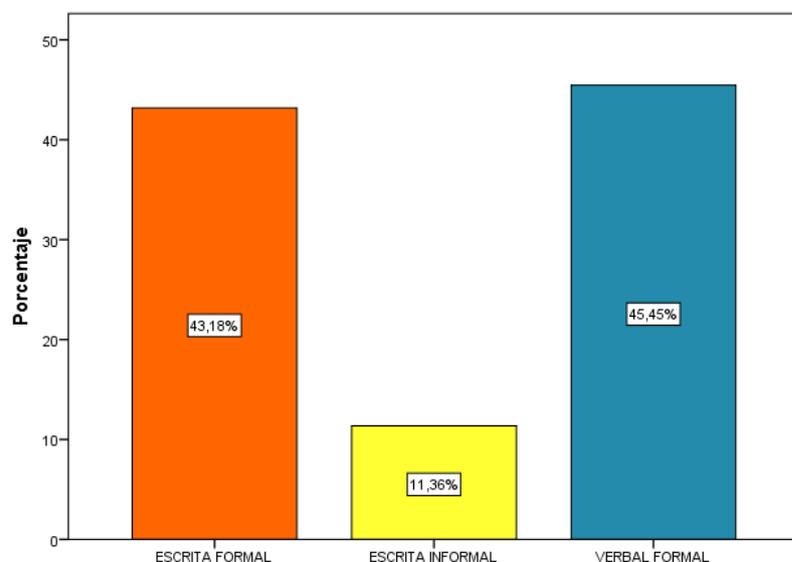


Figura 38. *Cuáles suelen ser los medios de comunicación utilizados en su área*

Interpretación:

De la figura 38, observamos que de los 44 empleados, 19 afirman que los medios de comunicación que se utiliza en su área de trabajo es escrita formal, que significa un 43.18%, 5 afirman que los medios de comunicación que se utiliza en su área de trabajo es escrita informal, que significa un 11.36%, 20 afirman que los medios de comunicación que se utiliza en su área de trabajo es verbal formal, que significa un 45.45%.

Tabla 39. *Quién toma las decisiones en su área de trabajo*

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>SOLO LOS ALTOS MANDOS</i>	<i>6</i>	<i>13.64%</i>
<i>ALTOS MANDOS CON OPINION DE EMPLEADOS</i>	<i>22</i>	<i>50%</i>
<i>ALTOS MANDOS CON POCA PARTICIPACION DE EMPLEADOS DE FORMA INTEGRADA</i>	<i>3</i>	<i>6.82%</i>
<i>Total</i>	<i>44</i>	<i>100.0</i>

Fuente: *Cuestionarios aplicados a los empleados*

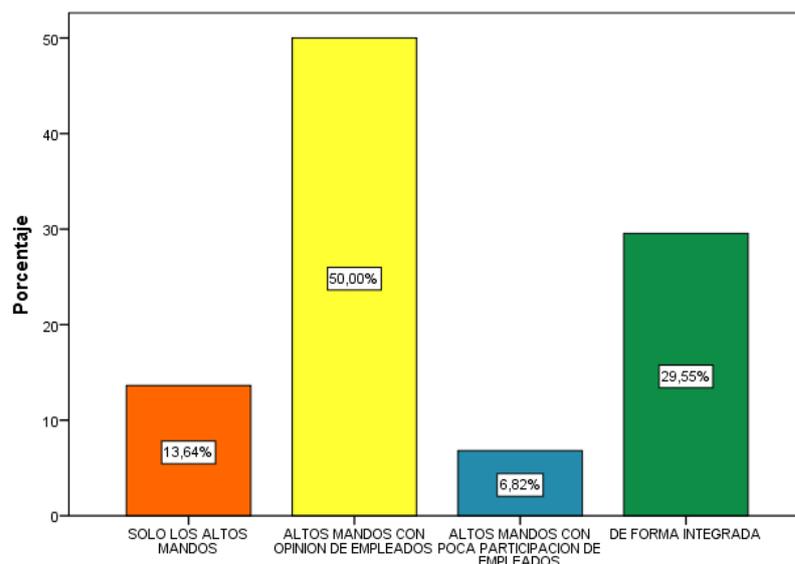


Figura 39. *Quién toma las decisiones en su área de trabajo*

Interpretación:

De la figura 39, observamos que de los 44 empleados, 6 afirman que los que toman las decisiones en su área de trabajo son los altos mandos, que significa un 13.64%, 22 afirman que los que toman las decisiones en su área de trabajo son los altos mandos con opinión de empleados, que significa un 50%, 3 afirman que los que toman las decisiones en su área de trabajo lo hacen en participación de los empleados, que significa un 6.82%, , 13 afirman que los que toman las decisiones en su área de trabajo es de forma integrada, que significa un 29.55%.

Tabla 40. *Cuál es el nivel de autonomía que tiene para la realización de sus labores*

<i>Nivel de autonomía</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>MUY ALTO</i>	<i>4</i>	<i>9.09%</i>
<i>ALTO</i>	<i>33</i>	<i>75%</i>
<i>BAJO</i>	<i>4</i>	<i>9.09%</i>
<i>NO TIENE AUTONOMIA</i>	<i>3</i>	<i>6.82%</i>
<i>Total</i>	<i>44</i>	<i>100.0</i>

Fuente: *Cuestionarios aplicados a los empleados*

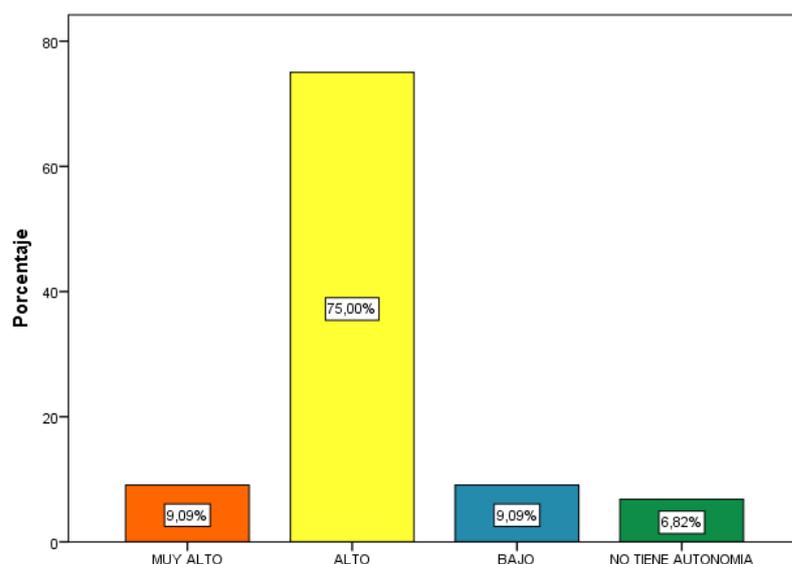


Figura 40. *Cuál es el nivel de autonomía que tiene para la realización de sus labores*

Interpretación:

De la figura 40, observamos que de los 44 empleados, 4 afirman que el nivel de autonomía que tienen en la realización de sus labores es muy alto, que significa un 9.09%, 33 afirman que el nivel de autonomía que tienen en la realización de sus labores es alto, que significa un 75%, 4 afirman que el nivel de autonomía que tienen en la realización de sus labores es bajo, que significa un 9.09%, 3 afirman que no tienen autonomía para la realización de sus labores, que significa un 6.82%.

Tabla 41. *Considera que el trabajo del jefe de su área de trabajo es eficiente*

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>13</i>	<i>29.55%</i>
<i>CASI SIEMPRE</i>	<i>30</i>	<i>68.18%</i>
<i>POCAS VECES</i>	<i>1</i>	<i>2.27%</i>
<i>Total</i>	<i>44</i>	<i>100.0</i>

Fuente: *Cuestionarios aplicados a los empleados*

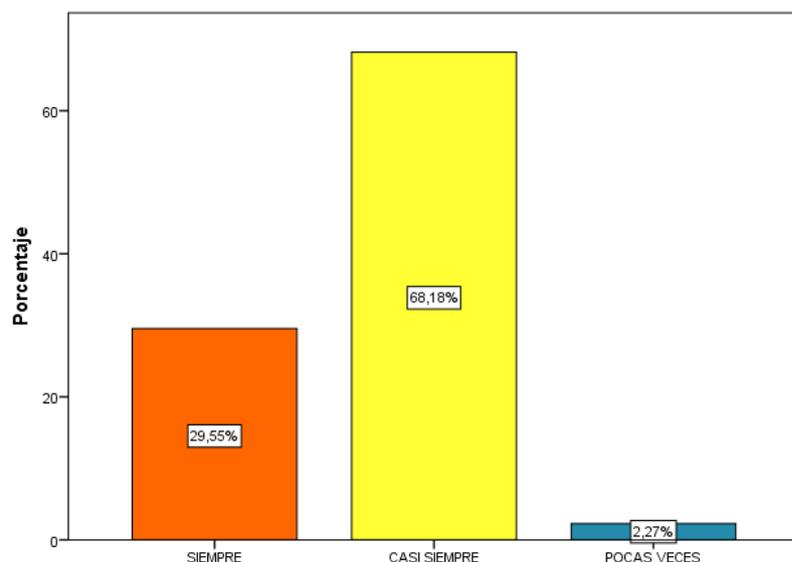


Figura 41. Considera que el trabajo del jefe de su área de trabajo es eficiente

Interpretación:

De la figura 41, observamos que de los 44 empleados, 13 afirman que siempre su jefe desarrolla un trabajo eficiente, que significa un 29.55%, 30 afirman que casi siempre su jefe desarrolla un trabajo eficiente, que significa un 68.18%, 1 afirman que pocas veces su jefe desarrolla un trabajo eficiente, que significa un 2.27%.

Tabla 42. En qué intervalo considera esta la productividad del jefe de su área de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
20 - 40%	3	6.82%
40 - 60%	10	22.73%
60 - 80%	26	59.09%
80 - 100%	5	11.36%
Total	44	100.0

Fuente: Cuestionarios aplicados a los empleados

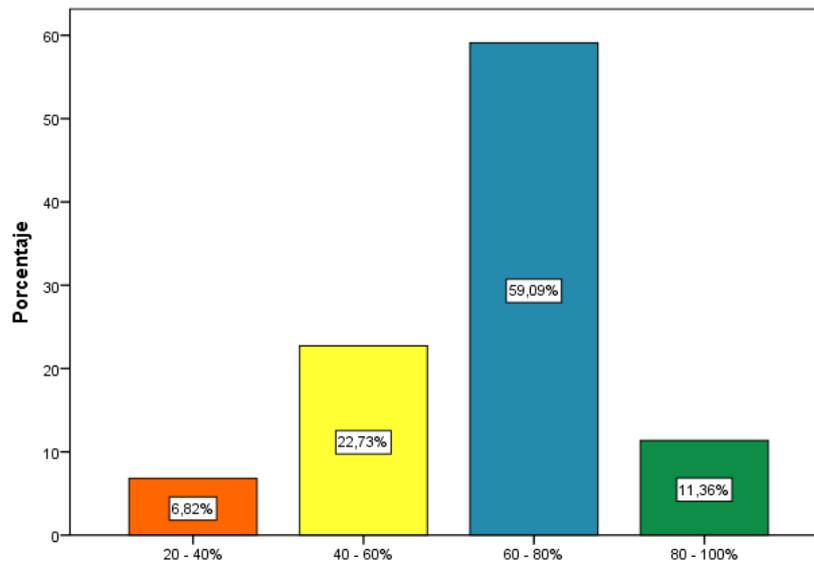


Figura 42. En qué intervalo considera esta la productividad del jefe de su área de trabajo

Interpretación:

De la figura 42, observamos que de los 44 empleados, 3 afirman que el nivel de productividad de su jefe de área fluctúa en un 20 – 40%, que significa un 6.82%, 10 afirman que el nivel de productividad de su jefe de área fluctúa en un 40 – 60%, que significa un 22.73%, 26 afirman que el nivel de productividad de su jefe de área fluctúa en un 60 – 80%, que significa un 59.09%, , 5 afirman que el nivel de productividad de su jefe de área fluctúa en un 80 – 100%, que significa un 11.36%.

Tabla 43. Considera que el jefe de su área de trabajo cumple adecuadamente con su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
<i>SIEMPRE</i>	12	27.27%
<i>CASI SIEMPRE</i>	30	68.18%
<i>POCAS VECES</i>	2	4.55%
<i>Total</i>	44	100.0

Fuente: Cuestionarios aplicados a los empleados

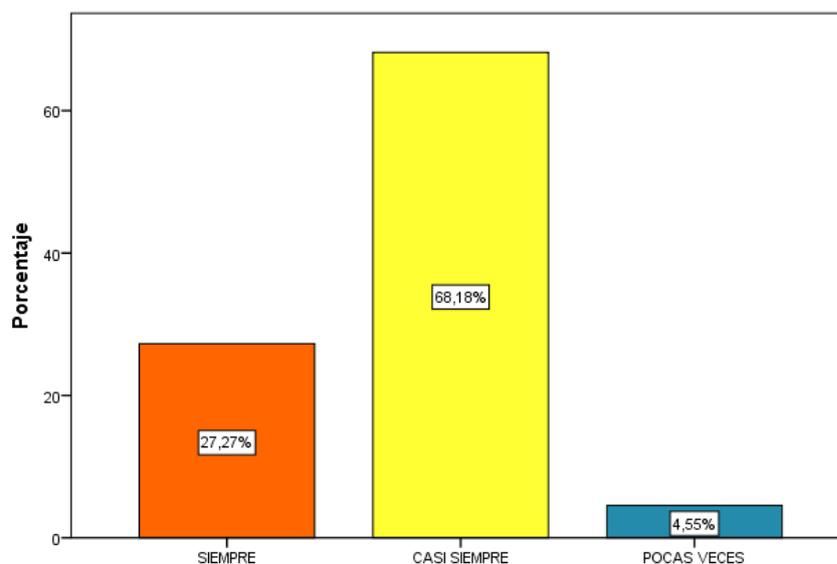


Figura 43. Considera que el jefe de su área de trabajo cumple adecuadamente con su trabajo

Interpretación:

De la figura 43, observamos que de los 44 empleados, 12 afirman que siempre su jefe de área cumple adecuadamente su trabajo, que significa un 27.27%, 30 afirman que siempre su jefe de área cumple casi siempre su trabajo, que significa un 68.18%, 2 afirman que siempre su jefe de área cumple pocas veces su trabajo, que significa un 4.55%.

Tabla 44. El jefe de su área de trabajo cumple con sus labores asignadas en el tiempo pertinente

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>13</i>	<i>29.55%</i>
<i>CASI SIEMPRE</i>	<i>29</i>	<i>65.91%</i>
<i>POCAS VECES</i>	<i>2</i>	<i>4.55%</i>
<i>Total</i>	<i>44</i>	<i>100.0</i>

Fuente: Cuestionarios aplicados a los empleados

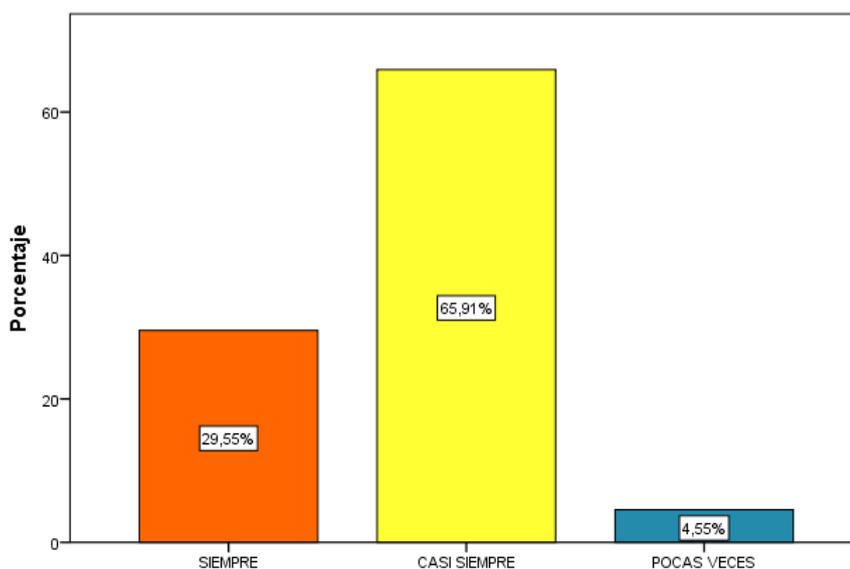


Figura 44. El jefe de su área de trabajo cumple con sus labores asignadas en el tiempo pertinente

Interpretación:

De la figura 44, observamos que de los 44 empleados, 13 afirman que siempre su jefe cumple con sus labores asignadas en el tiempo pertinente, que significa un 29.55%, 29 afirman que casi siempre su jefe cumple con sus labores asignadas en el tiempo pertinente, que significa un 65.91%, 2 afirman que pocas veces su jefe cumple con sus labores asignadas en el tiempo pertinente, que significa un 4.55%.

Tabla 45. *Cómo considera las habilidades del jefe de su área de trabajo para el desempeño de sus funciones*

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>MUY COMPETENTES</i>	<i>10</i>	<i>22.73%</i>
<i>COMPETENTES</i>	<i>32</i>	<i>72.73%</i>
<i>POCO COMPETENTES</i>	<i>2</i>	<i>4.55%</i>
<i>Total</i>	<i>44</i>	<i>100.0</i>

Fuente: *Cuestionarios aplicados a los empleados*

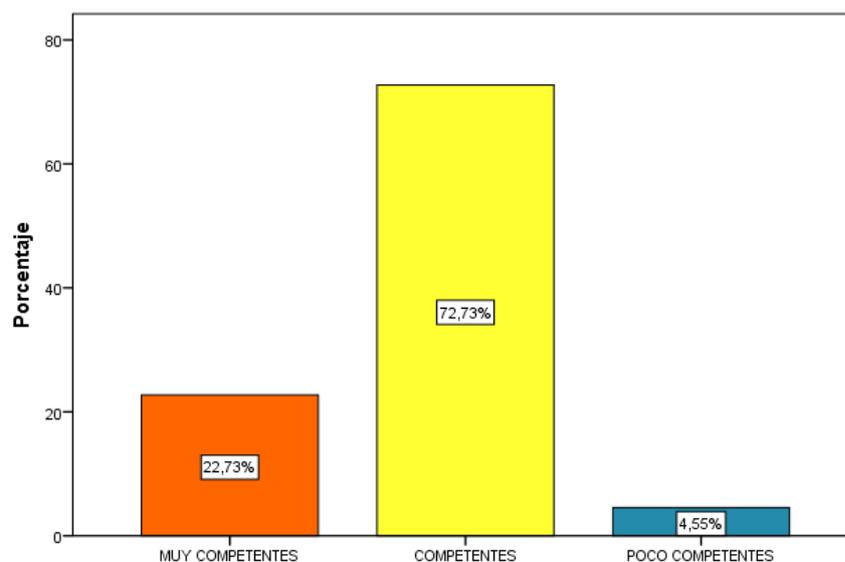


Figura 45. *Cómo considera las habilidades del jefe de su área de trabajo para el desempeño de sus funciones*

Interpretación:

De la figura 45, observamos que de los 44 empleados, 10 afirman que las habilidades de su jefe es muy competente a la hora de desempeñar sus funciones, que significa un 22.73%, 32 afirman que las habilidades de su jefe es competente a la hora de desempeñar sus funciones, que significa un 72.73%, 2 afirman que las habilidades de su jefe es poco competente a la hora de desempeñar sus funciones, que significa un 4.55%

Tabla 46. Considera usted que tiene un comportamiento proactivo en su entorno laboral

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>MUY FRECUENTEMENTE</i>	2	4.55%
<i>FRECUENTEMENTE</i>	40	90.91%
<i>POCO FRECUENTEMENTE</i>	2	4.55%
<i>Total</i>	44	100.0

Fuente: *Cuestionarios aplicados a los empleados*

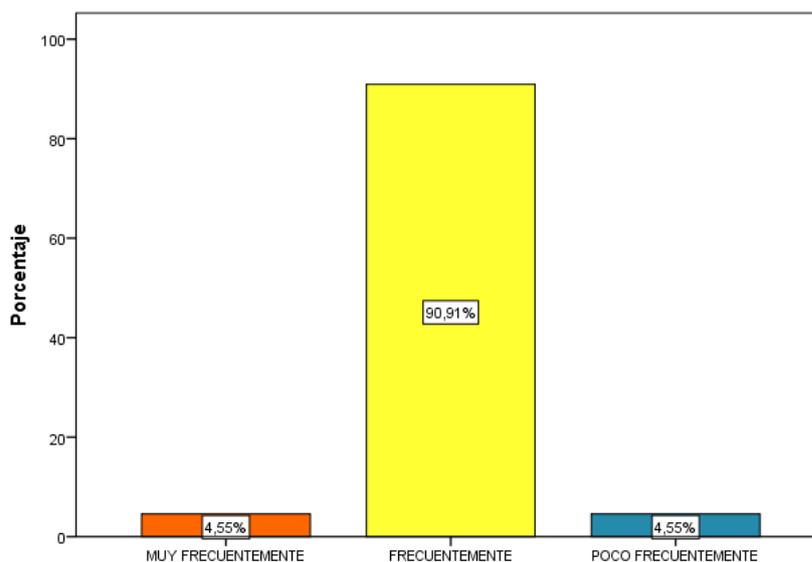


Figura 46. Considera usted que tiene un comportamiento proactivo en su entorno laboral

Interpretación:

De la figura 46, observamos que de los 44 empleados, 2 afirman que muy frecuentemente tienen un comportamiento proactivo en su entorno laboral, que significa un 4.55%, 40 afirman que frecuentemente tienen un comportamiento proactivo en su entorno laboral, que significa un 90.91%, 2 afirman que poco frecuentemente tienen un comportamiento proactivo en su entorno laboral, que significa un 4.55%.

Tabla 47. Considera necesaria la supervisión hacia el jefe de su trabajo para un buen desempeño en sus labores

	Frecuencia	Porcentaje
<i>MUY</i>		
<i>NECESARIA</i>	8	18.18%
<i>NECESARIA</i>	22	50%
<i>POCO</i>		
<i>NECESARIA</i>	4	9.09%
<i>INNECESARIA</i>	10	22.73%
<i>Total</i>	44	100.0

Fuente: Cuestionarios aplicados a los empleados

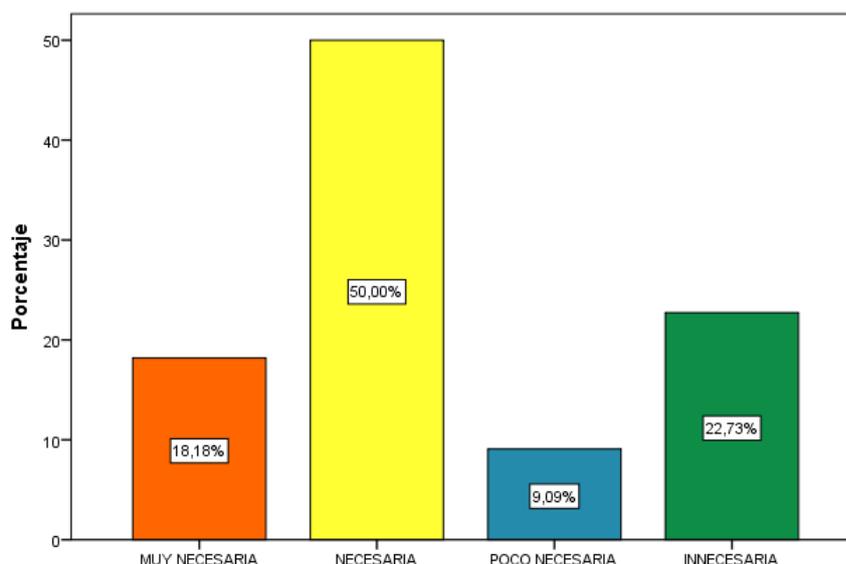


Figura 47. Considera necesaria la supervisión hacia el jefe de su trabajo para un buen desempeño en sus labores

Interpretación:

De la figura 47, observamos que de los 44 empleados, 8 afirman que es muy necesaria la supervisión hacia el jefe de su trabajo para un buen desempeño de sus labores, que significa un 18.18%, 22 afirman que es necesaria la supervisión hacia el jefe de su trabajo para un buen desempeño de sus labores, que significa un 50%, 4 afirman que es poco necesaria la supervisión hacia el jefe de su trabajo para un buen desempeño de sus labores, que significa un 9.09%, 10 afirman que es innecesaria la supervisión hacia el jefe de su trabajo para un buen desempeño de sus labores, que significa un 22.73%.

Tabla 48. El jefe de su trabajo respeta el horario de trabajo establecido

	Frecuencia	Porcentaje
<i>SIEMPRE</i>	19	43.18%
<i>CASI SIEMPRE</i>	24	54.55%
<i>POCAS VECES</i>	1	2.27%
<i>Total</i>	44	100.0

Fuente: Cuestionarios aplicados a los empleados

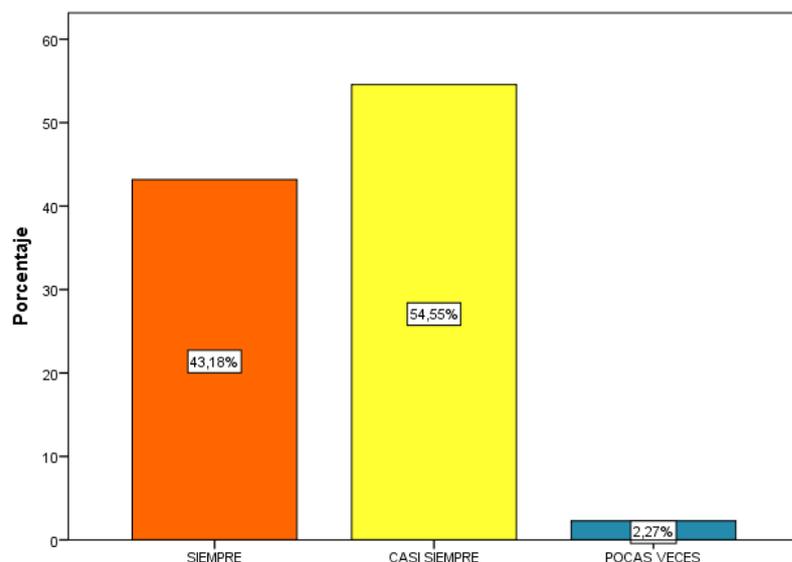


Figura 48. El jefe de su trabajo respeta el horario de trabajo establecido

Interpretación:

De la figura 48, observamos que de los 44 empleados, 19 afirman que siempre su jefe cumple con las horas establecida de trabajo, que significa un 43.18%, 24 afirman que casi siempre su jefe cumple con las horas establecida de trabajo, que significa un 54.55%, 1 afirman que pocas veces su jefe cumple con las horas establecida de trabajo, que significa un 2.27%.

Tabla 49. Considerando los aspectos del desempeño su jefe, se puede afirmar que este es

	Frecuencia	Porcentaje
<i>MUY ALTO</i>	8	18.18%
<i>ALTO</i>	33	75%
<i>BAJO</i>	1	2.27%
<i>MUY BAJO</i>	2	4.55%
<i>Total</i>	44	100.0

Fuente: Cuestionarios aplicados a los empleados

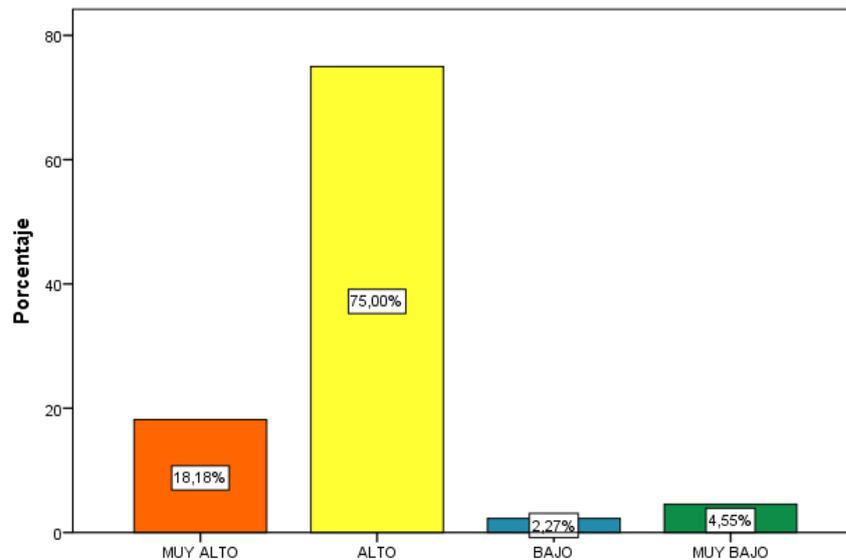


Figura 49. Considerando los aspectos del desempeño su jefe, se puede afirmar que este es

Interpretación:

De la figura 49, observamos que de los 44 empleados, 8 afirman que el desempeño de su jefe es muy alto a la hora de desempeñar sus labores, que significa un 18.18%, 33 afirman que el desempeño de su jefe es alto a la hora de desempeñar sus labores, que significa un 75%, 1 afirman que el desempeño de su jefe es bajo a la hora de desempeñar sus labores, que significa un 2.27%, 2 afirman que el desempeño de su jefe es muy bajo a la hora de desempeñar sus labores, que significa un 4.55%.

A. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

HIPÓTESIS GENERAL

El clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad De Gestión Educativa Local De Huaraz -2015

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

H0: El clima organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huaraz es negativo para sus trabajadores-2015

H1: El clima organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huaraz es positivo para sus trabajadores-2015

<i>CLIMA ORGANIZACIONAL</i>	
<i>Spearman</i>	<i>0.819</i>
<i>Significancia</i>	<i>0.013</i>
<i>N</i>	<i>8</i>

Después del análisis de resultado, se observa que el clima organizacional de la unidad de gestión educativa local de Huaraz, es positivo para sus trabajadores, ya que la correlación del estadístico Spearman, es de 0.819, lo que significa un 81.9% de relación, con un nivel de significancia menor a 5%.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

H02: El nivel de desempeño laboral es bajo en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huaraz -2015

H12: El nivel de desempeño laboral es alto en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huaraz -2015

<i>DESEPEÑO LABORAL</i>	
<i>Spearman</i>	<i>0.373</i>
<i>Significancia</i>	<i>0.013</i>
<i>N</i>	<i>44</i>

Luego del análisis de, se observa que el nivel de desempeño laboral es alto en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huaraz, es positivo para sus trabajadores, ya que la correlación del estadístico Spearman, es de 0.373, lo que significa un 0.03 de relación, con un nivel de significancia menor a 5%.

VI. DISCUSIÓN

El propósito principal de la investigación se centró en las características del clima organizacional y su nivel de influencia sobre el desempeño laboral. Al ser el clima organizacional el ambiente humano en el cual se desarrolla el trabajo, tiene una incidencia directa en la satisfacción y por consiguiente en la productividad.

En este estudio se observa que, de los 8 jefes de área, 6 (75%) tiene una percepción buena acerca de sus compañeros de trabajo (Tabla 4), encontramos este resultado como favorable para el clima organizacional de la UGEL – Huaraz; sin embargo, notamos que de los 8 jefes de área, 5 (62.50%,) afirman que continuamente se presentan los conflictos, los cuales pueden tener distintas causas. Este es un tema relevante que constituye una de las preocupaciones más importantes para una organización debido a que afecta directamente al clima organizacional.

En cuanto a la comunicación, que viene a ser un aspecto fundamental para el desarrollo óptimo de una organización, se observa en el estudio que de los 8 jefes de área, 3 (37.50%) afirman que siempre hay una comunicación clara y oportuna sobre sus objetivos, mientras que 5 (62.50%) de los 8 jefes afirman que casi siempre hay una comunicación clara y oportuna sobre sus objetivos, que significa un (Tabla 6). Se puede decir que aun cuando los resultados no son bajos, la percepción que los jefes tienen acerca de este punto, podrían presentar resultados óptimos con mejoras dentro de sus políticas de comunicación. Por otra parte, de los 8 jefes de área, sólo 1 (12.50%) afirma que existe un muy alto nivel de confianza entre compañeros y/o jefes de área, frente a 5 (62.00%,) que afirman que existe un alto nivel de confianza entre compañeros y/o jefes de área (Tabla 7). Entonces, si la confianza entre compañeros y/o jefes de área no está bien constituida, hará que la comunicación sufra deficiencias, ocasionando ciertas falencias en la organización. El tipo de comunicación que ellos emplean es ascendente y descendente (Tabla 10), donde 6 de 8 (75%) jefes de área afirman que la información en su área de trabajo es descendente y ascendente. Así mismo el medio de comunicación que

emplean puede limitar de cierto modo la confianza entre compañeros (Tabla 12), ya que de los 8 (62.50%) jefes de área, 5 afirman que se utiliza un medio de comunicación escrita formal.

De la tabla 8, observamos que de los 8 jefes de área, 7 (87.50%) afirman que frecuentemente se reconoce el buen desempeño; en este caso notamos que la motivación es un factor presente dentro de la UGEL – Huaraz, ya que casi todos tienen una impresión positiva acerca de los reconocimientos, haciendo que el compromiso con la institución sea más fuerte, tal como se puede observar en la tabla 9, donde de los 8 jefes de área, 2 (25,%) afirman que se sienten muy comprometidos con la institución, y 5(62.50%,) de ellos que se sienten comprometidos con la empresa 62.50%.

De la tabla 13, podemos contrastar información acerca de las decisiones que son tomadas sólo por los altos mandos en opinión de 3 de los 8 jefes de área, con la información resultante de la tabla 14, donde 6 de 8 jefes de área afirman que su nivel de autonomía es alto en la realización de sus labores, lo cual hace un 75% del total. Con cierta libertad para tomar decisiones, los colaboradores pueden sentirse identificados y cultivar un sentimiento de lealtad con la organización.

El modo en que ellos perciben el trabajo de sus compañeros también es un importante factor dentro del clima organizacional, así como la frecuencia con que son reconocidos sus esfuerzos en el trabajo, tal es el caso que se presenta en la Tabla 15, donde 7 (87,50%) afirman que considera que el trabajo de sus demás compañeros es aceptable y en la tabla 16 se observa que 6 (75%) afirman que casi siempre consideran sus trabajos que realizan; se conoce que es necesario y favorable para la organización, incentivar a los trabajadores con reconocimientos por logros en sus labores, ya que esto se traduce en la productividad que generan para la organización.

Es necesario destacar de la tabla 17, que 7 (87.5%) afirma que el nivel de productividad de los trabajadores es de 40 – 60%, lo que significa un 87.50%. y en la tabla 18, son 7(87.50%.) los que sostienen que casi siempre los trabajadores que tienen a su cargo cumplen adecuadamente con su trabajo; la relación que muestran estas dos tablas denota una dinámica que no funciona adecuadamente, puesto que por una parte no superan el 60% de productividad, sin embargo señalan que los trabajadores cumplen con lo que se les pide; podría estar vinculado con el liderazgo que necesita ser reforzado e incentivar a los trabajadores a cargo a incrementar su productividad, ya que en la tabla 20, observamos que de los 8 jefes de área, 7 sostienen que las habilidades de sus trabajadores es competente, que representa un 87.50%, aun así, la tabla 21 refleja que 6 (75%) jefes de área afirman que es necesaria la supervisión del trabajo de sus colaboradores.

De la tabla 22, se extrae que 7(87.50%) de los jefes de área afirman que frecuentemente los trabajadores tienen un comportamiento proactivo en su entorno laboral, y que un 87.5% (7 jefes de área) sostienen que el desempeño de sus trabajadores es alto (tabla 24); la iniciativa de ser proactivos y el desempeño deberían, ser reconocidos e integrados dentro de las políticas de motivación a los trabajadores para reforzar los lazos con la institución.

Es interesante el resultado de la investigación desde el punto de vista de los trabajadores, ya que ellos afirman que de los 44 empleados (tabla 28), 10 (22.73%) dicen que la relación interpersonal con su jefe de área es muy buena, y de ellos 29(65.91%) afirman que la relación interpersonal con su jefe de área es buena, y 5 (11.36%) sostienen que relación interpersonal con su jefe de área es mala. La relación entre compañeros de trabajo es en promedio buena (tabla 29), hablamos de un 68,18% (30 de 44 trabajadores); los niveles de relaciones consideradas malas en ambos casos es muy baja, lo cual es señal de un clima organizacional saludable.

Anteriormente se vio que la comunicación entre los jefes de área presentaba estadísticas favorables, y en el caso de las relaciones entre jefe y trabajador es similar, extraemos de la tabla 30, que de los 44 empleados, 6(13.64%) afirman que muy frecuentemente los jefes de área comunica los objetivos a cumplir y 33 (75%) sostienen que frecuentemente los jefes de área comunica los objetivos a cumplir; se encuentra en ambos casos la necesidad de mejorar la comunicación y los medios a través de los cuales fluye esta.

De los conflictos en el área de trabajo (tabla 31), observamos que de los 44 empleados, 21(47.73%) afirman que es frecuente la presencia de conflictos en su área de trabajo; que se ha visto que puede tener varios motivos, como por ejemplo niveles altos de tensión y fatiga. Los niveles de confianza entre compañeros de trabajo tiene como mayor porcentaje un representativo 61.36%(27 de 44 empleados), que consideran es alto el nivel de confianza.

De la tabla 33, se observa que de los 44 empleados, 31(70.45%) afirman que frecuentemente se les reconoce su buen desempeño laboral, lo cual refleja un buen manejo de las políticas de motivación al personal de parte de la UGEL – Huaraz, lo cual deriva en el compromiso con la institución de parte de los empleados, como muestra la tabla (tabla 35), siendo 79.55% (35 de 44 empleados) quienes sostienen esta afirmación.

Los trabajadores perciben que la circulación de información en su área de trabajo (Tabla 36), es horizontal y vertical, en un número de 18 (40.91%) trabajadores y 27 (61.36%) expresan que la comunicación en su área de trabajo es poco fluida (Tabla 37). Si tenemos en cuenta que la comunicación es una cualidad imprescindible en el clima organizacional, entonces se debe hacer los esfuerzos necesarios para cultivar una buena cultura de comunicación, que permita una circulación fluida de información de modo vertical y horizontal; del mismo modo los medios de comunicación juegan un papel primordial dentro de esta cultura de comunicación eficaz. En la UGEL – Huaraz, se hace uso de la comunicación escrita formal por parte de un 43.18% (19 trabajadores) y de la comunicación verbal formal por un 45.45% (20 trabajadores).

Como ya se mencionó la comunicación es de gran valor para las organizaciones pero existen factores que no permiten que se concluya este proceso comunicativo, afectando en la productividad de la empresa, este fenómeno se da en la interacción entre los gerentes y los subordinados. Los resultados de la investigación (Tabla 39) arrojan que 22 (50%) trabajadores afirman que quienes toman las decisiones en su área de trabajo son los altos mandos con opinión de empleados, frente a 13 (29.55%) que afirman que la toma de decisiones en su área de trabajo es de forma integrada. En muchas organizaciones aún se sigue empleando un sistema de comunicación vertical, donde los empleados no son invitados a participar de la toma de decisiones, ocasionándoles frustración y hasta desanimarlos si creen que no son tomados en cuenta para formar parte de las decisiones importantes. En cuanto al nivel de autonomía para la realización de sus labores, el estudio muestra que el 75% (33) de trabajadores considera que este es alto.

También se tomó la opinión de los trabajadores con respecto a la eficiencia de sus jefes de área, donde 30 (68.18%) de ellos afirman que casi siempre su jefe desarrolla un trabajo eficiente (tabla 41); y 26 (59.09%) trabajadores consideran que el nivel de productividad de su jefe de área fluctúa en un 60 – 80% (tabla 42); recordemos que la productividad es indicador de la eficiencia, y que es necesario tener en cuenta que el cumplimiento de objetivos debe optimizar el empleo de los recursos, esto por parte de los jefes y los colaboradores de igual forma, ya que todos forman parte de una sola organización. Así es que, 30 (68.18%) trabajadores opinan que su jefe de área cumple adecuadamente casi siempre su trabajo (tabla 43), podemos traducir esto como una oportunidad para identificar las falencias en el desarrollo de las labores de los jefes, y mejorarlas; como por ejemplo, que sólo 29 (65.91%) afirman que casi siempre su jefe cumple con sus labores asignadas en el tiempo pertinente, que significa un 65.91% (tabla 44).

En opinión de 32 (72.73%) trabajadores, las habilidades de su jefe es competente a la hora de desempeñar sus funciones (tabla 45), lo que en

la teoría del liderazgo es un aspecto clave, ya que la respuesta positiva de los colaboradores se ve influenciada por las capacidades de su líder, en este caso los jefes de área. Sin embargo, 8 (18.18%) empleados afirman que es muy necesaria la supervisión hacia el jefe de su trabajo para un buen desempeño de sus labores, 10 (22.73%) afirman que es innecesaria la supervisión (tabla 47), las opiniones están muy divididas pero evidencian que, aun cuando consideran a su jefe competente, no se encuentran del todo conformes dentro de sus respectivas áreas de trabajo; a pesar de ello, 33 (75%) afirman que el desempeño de su jefe es alto a la hora de desarrollar sus labores.

VII. CONCLUSIONES

1. El clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huaraz tiene relación directa con el desempeño laboral de sus trabajadores.
2. La Unidad de Gestión Educativa Local de Huaraz presenta un clima organizacional positivo, en lo concerniente al nivel del desempeño laboral encontramos que solo un 25% de los trabajadores fueron calificados por tener un desempeño bajo. Por lo cual se puede afirmar que el clima organizacional positivo influye de manera significativa y positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL – Huaraz.
3. La frecuencia con que se presentan conflictos en el nivel jerárquico superior (jefes de área) es en un porcentaje de 75%, a diferencia del 47.73% de trabajadores que afirman que la presencia de conflictos es activa la UGEL – Huaraz.
4. El nivel de compromiso que existe por parte de los jefes de área como el de los trabajadores de la UGEL – Huaraz, denota que están bastante comprometidos con la entidad, lo cual se refleja en un buen desempeño laboral calificado por los jefes como alto en un 87.50%.
5. Los trabajadores afirman que su buen desempeño laboral es reconocido frecuentemente en un 70.45%, sin embargo, la UGEL – Huaraz no cuenta con una política de motivación propiamente dicha, que de implementarse podría incrementar los niveles de satisfacción laboral.
6. La comunicación dentro de la UGEL – Huaraz es clara y oportuna sobre sus objetivos en un 62.50% desde la perspectiva de los jefes de área, mientras que 61.36% de trabajadores expresan que la comunicación en su área de trabajo es poco fluida. Lo que evidencia una debilidad en un aspecto fundamental para el desarrollo óptimo de sus labores.

7. Los trabajadores de la UGEL – Huaraz, aseguran que tienen poca participación dentro de la toma de decisiones en su entorno laboral, por otra parte, ellos tienen un alto nivel de autonomía en sus labores dentro de las distintas áreas en las que se desempeñan.
8. La confianza tampoco es uno de los puntos más fuertes en la UGEL – Huaraz, ya que los resultados presentan que el 61.36% de trabajadores considera que el nivel de confianza es alto, y en menor porcentaje dicen que es muy bajo o muy alto, por lo que podemos concluir que la confianza debe reforzarse.
9. El 68.18% de los trabajadores considera que casi siempre su jefe desarrolla un trabajo eficiente, así mismo el 59.09% de trabajadores consideran que el nivel de productividad de su jefe de área fluctúa en un 60 – 80%. Al mismo tiempo los trabajadores consideran que es muy necesaria la supervisión hacia el jefe de su trabajo para un buen desempeño de sus labores.

VIII. RECOMENDACIONES

1. La Unidad de Gestión educativa Local de Huaraz establecer políticas y esfuerzos significativos en la mejora del clima laboral puesto que, esta incidirá en un incremento del desempeño laboral, resultando a su vez en la mejora del desempeño de la institución en general.
2. La motivación debe ser reforzada, debido a que actualmente los reconocimientos por buen desempeño de los trabajadores, sólo es reconocida por una felicitación verbal; al implementarse un mejor sistema de reconocimientos, podría redundar en un mejor nivel de productividad, identificación con la entidad y en un alto nivel de satisfacción laboral.
3. La UGEL – Huaraz, debería diseñar un método que afiance la comunicación entre jefes y colaboradores y viceversa, con la finalidad de incrementar la confianza, la cual es básica para un desempeño óptimo de labores.
4. La UGEL – Huaraz debe desarrollar instrumentos que permitan la participación de los trabajadores dentro de la toma de decisiones importantes, ya que conocemos el impacto que tiene en los trabajadores, el sentirse inmersos en el éxito de la entidad, haciendo que la productividad se manifieste a largo plazo.
5. Deben programarse supervisiones y auditorías a los jefes de área, ya que los trabajadores consideran que es necesario; además esto podría hacer que su desempeño sea más eficiente y eficaz.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2004). *Elija al mejor cómo entrevistar por competencias*. México: Granica.
- Blanch, J. M. (2003). *Teoría de las relaciones laborales*. Barcelona: EDIUOC.
- Castillo, M. á. (2009). *Diccionario de dirección de empresas y Marketing*. España: Del economista.
- Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano* (1a ed.). Mexico: McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Coulter, R. (2010). *Administración México*. México: Pearson Educación.
- Cristina, B. M. (s.f.). "Marketing Interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y Marketing en busca del compromiso organizacional".
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Ed. Serie Empresarial.
- Dessler, G. (1994). *Organización y administración – Enfoque situacional*. México: Prentice Hall.
- Díaz, S. (2009). Obtenido de http://cecip.upaep.mx/coloquio2009/papers/direccion_merca/01.pdf
- Druker, P. (2002). *Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI*. Bogota: Grupo Editorial Norma.
- Esteban, I. G. (2005). *Marketing de los servicios*. España: Gráficas Dehon.
- Esteban, S. R. (2006). *Comportamientos de compra del consumidor: 29 Casos reales*. España: Esic.
- Gamarra, E., & Poma, E. (2011). *El clima organizacional y el desempeño laboral en la Entidad Prestadora de Servicio de Saneamiento Ambiental de Agua Potable y Alcantarillado*. Huaraz.
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Obtenido de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co>
- Gronroos, C. (2004). *Marketing y Gestión de Servicios*. España: Diaz de Santos.

- Hartline, M. D. (2006). *Estrategia de Marketing*. España: Thomson.
- Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Hodgetts, R., & Altman, S. (1992). *Comportamiento en las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Horno, B. M. (2004). *Marketing Sanitario*. España: Ediciones Diaz de Santos.
- Huamán, S., & Rodríguez, C. (2011). *El clima organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Huaylas-Ancash, año 2011*. Huaylas.
- J., M. C. (2003). *Diccionario enciclopedico de estrategia mpresarial*. España: Diaz de santos.
- Javier, M. L. (2003). *Protocolo Empresarial: Una estrategia de Marketing*. España: ESIC.
- Lafuente, J. M. (2003). *Protocolo Empresarial: una estrategia de marketing*. España: Gráficas Dehon.
- Likert, R. (1999). *Un Nuevo Método de Gestión y Dirección*. España: Duesto.
- Litwin, G., & Stringer, R. (2004). *Motivación y Clima Organizacional*. Boston: Harvard.
- Mercado, S. (2002). *Administración Aplicada Teoría Y Práctica* . México: Limusa.
- Milla, I., & Callupe, Y. (2007). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la zona registral N° VII sede Huaraz*. Huaraz.
- Paramo, P. (2004). *Tres Enfoques Teóricos Relacionados con el Clima Organizacional*. Obtenido de <http://intellectum.unisabana.edu.co>.
- Pérez, S., & Gutiérrez de Morales, L. (2011). *El clima organizacional y su relacion con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King*.
- Publicaciones Vértice S.L. (2010). *Atención al Cliente*. España: Vértice.
- Publicaciones Vértice S.L. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. España: Vértice.
- Reyes, J. (2011). *Clima organizacional*. Obtenido de http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P.../tepeji.../Clima_Organizacional.pdf
- Robins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pretince Hall.
- Saccca, J. (2010). *Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los centros de educacion básica alternativa (CEBAs)* . San Martín de Porres .
- Sandoval, C. (2011). *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional*. Obtenido de http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf.
- Sexton, W. (2002). *Teorías de la organización*. México: Trillas .

- Silva, P. E. (2007). *Sistema de gestión de la Calidad del servicio*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Toro, F. (2001). *El clima organizacional - Perfil de las empresas colombianas*. Ed. Cincel.
- Wirtz, C. L. (2009). *Marketing de Servicios: Personal, Tecnología y estrategia*. México: Pearson Educación.

ANEXOS

Matriz de Consistencia

PREGUNTA DEL PROBLEMA	OBJETIVO	JUSTIFICACION	MARCO TEORICO	HIPOTESIS	DEFINICION DE VARIABLES		OPERACIONALIZACION DE VARIABLES		PRUEBA ESTADISTICA
					INDEPENDIENTES	DEPENDIENTES	CRITERIOS	INDICADORES	
¿De qué manera influye el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad De Gestión Educativa Local De Huaraz en el año 2015?	Determinar la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huaraz en, en el año 2015.	La presente investigación se justifica en la importancia de conocer de qué manera influye el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huaraz la cual servirá de información para los estudiantes, investigadores, empresarios y/o gerentes de las diferentes empresas e instituciones públicas.	<p>Antecedentes Internacionales</p> <p>Alejandra Marroquín Pérez, Lorena Pérez Gutiérrez de Morales (2011) en su tesis titulada "El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King"</p> <p>Antecedentes Nacionales</p> <p>Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los centros de educación básica alternativa (CEBAs) del distrito de san Martín de Porres.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>El clima organizacional negativo influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad De Gestión Educativa Local De Huaraz</p> <p>Hipótesis Específico</p> <p>H1: El clima organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huaraz es positivo para sus trabajadores</p> <p>H2: El nivel de desempeño laboral es alto en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huaraz</p>	CLIMA ORGANIZACIONAL	DESEMPEÑO LABORAL	<p>Liderazgo</p> <p>Comunicación</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Eficiencia</p>	<p>Relación interpersonal con el jefe de trabajo</p> <p>Relación interpersonal con compañeros de trabajo</p> <p>Tolerancia al conflicto</p> <p>Comunicación de objetivos a cumplir</p> <p>Nivel de confianza entre compañeros de trabajo</p> <p>Nivel de confianza hacia los subordinados</p> <p>Reconocimiento</p> <p>Compromiso con la institución</p> <p>Medios de comunicación</p> <p>Fluidez de la comunicación</p> <p>Tipos de comunicación</p> <p>Autonomía otorgada</p> <p>Centralización de la toma de decisiones</p> <p>Participación en la toma de decisiones</p> <p>Nivel de eficacia del trabajo realizado.</p> <p>Cumplimiento de los objetivos</p> <p>Productividad</p> <p>Supervisión necesaria</p> <p>Desarrollo de actividades en tiempo pertinente</p> <p>Habilidades de acorde a las labores desempeñadas</p> <p>Proactividad</p> <p>Uso adecuado de recursos</p>	INDICE DE CORRELACION DE SPEARMAN

	<i>Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo</i>	<i>Facultad de Administración Y Turismo</i>
	ESTUDIO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL	
Cuestionario		
OBJETIVO: El objetivo del presente cuestionario es obtener información acerca del Clima Organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huaraz y su influencia en el desempeño laboral de sus trabajadores.		

CUESTIONARIO PARA JEFES DE ÁREA

1. DATOS GENERALES

1.1. Genero

- a) Masculino b) femenino

1.2. Edad

(.....)

1.3. Tipo de contratación

- a) Nombrado
b) Contratado
c) Locador

2. DATOS DE INVESTIGACIÓN

2.1. ¿Cuál es la percepción que tiene usted acerca de sus compañeros de trabajo y/o jefes?

- a. Muy buena
b. Buena
c. Mala
d. Muy mala

2.2. ¿Cuál es la frecuencia con la cual se presentan conflictos en su área de trabajo?

- a. Muy continuamente.

- b. Continuamente.
 - c. Ocasionalmente.
 - d. No suceden conflictos.
- 2.3. ¿Comunica usted clara y oportunamente a su subordinado sobre las metas y objetivos que se pretende lograr en un tiempo determinado?
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Pocas veces
 - d. Nunca No suceden conflictos
- 2.4. ¿Cuál es el nivel de confianza que existe entre usted y sus compañeros de trabajo y/o jefes?
- a. Muy alto
 - b. Alto
 - c. Bajo
 - d. Muy bajo
- 2.4. ¿Cuál es la frecuencia con la cual se reconoce el buen desempeño suyo y/o el de sus compañeros de trabajo?
- a. Muy frecuentemente
 - b. Frecuentemente
 - c. Poco frecuente
 - d. Ocasionalmente
- 2.5. ¿Cómo califica el compromiso suyo con la institución?
- a. Muy comprometido
 - b. Comprometido
 - c. Poco comprometido
 - d. Nada comprometido

2.6 ¿Cómo circula la información en su área de trabajo?

- a. Descendente
- b. Descendente con poco ascendencia
- c. Descendente y ascendente
- d. Horizontal y vertical

2.7. ¿Cómo es la comunicación en su área de trabajo?

- a. Muy fluida
- b. Poco fluida
- c. Limitante
- d. Escasa

2.8. ¿Cuáles suelen ser los medios de comunicación utilizados en su área?

- a. Escrita formal
- b. Escrita informal
- c. Verbal formal
- d. Verbal informal

2.9 ¿Quién toma las decisiones en su área de trabajo?

- a. Solo los altos mandos
- b. Altos mandos con opinión de empleados
- c. Altos mandos con poca participación de empleados
- d. De forma integrada

2.10. ¿Cuál es el nivel de autonomía que tiene para la realización de sus labores?

- a. Muy alto
- b. Alto
- c. Bajo

d. No tienen autonomía

2.11. ¿Cómo considera el trabajo de sus demás compañeros en su área de trabajo?

a. Muy aceptable

b. Aceptable

c. Poco aceptable

d. Inaceptable

2.12. ¿Considera que el trabajo que realiza es eficiente?

e. Siempre

f. Casi siempre

g. Pocas veces

h. Nunca

2.13. ¿En qué intervalo considera esta la productividad de los trabajadores que tiene a su cargo?

a. 0 - 20%

b. 20 - 40%

c. 40 – 60%

d. 60 – 80%

e. 80 – 100%

2.14. ¿Considera que los trabajadores a su cargo cumplen adecuadamente con su trabajo?

a. Siempre

b. Casi siempre

c. Pocas veces

d. Nunca

2.15. Los empleados a su cargo cumplen con sus labores asignadas en el tiempo pertinente?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Pocas veces
- d. Nunca

2.16. ¿Cómo considera las habilidades de sus colaboradores para el desempeño de sus funciones?

- a. Muy competentes
- b. Competentes
- c. Poco competentes
- d. Nada competentes

2.17. ¿Considera necesaria la supervisión del trabajo de sus colaboradores para un buen desempeño en sus labores?

- a. Muy necesaria
- b. Necesaria
- c. Poco necesaria
- d. Innecesaria

2.18. ¿Considera usted que sus colaboradores tienen un comportamiento proactivo en su entorno laboral?

- a) Muy frecuentemente
- b) Frecuentemente
- c) Poco frecuente
- d) Ocasionalmente

2.19. ¿Los trabajadores a su cargo respetan el horario de trabajo establecido?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Pocas veces
- d. Nunca

2.20. ¿Considerando los aspectos del desempeño sus trabajadores, se puede afirmar que este es?

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Bajo
- d) Muy bajo

Gracias...

 Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo	Facultad de Administración Y Turismo
ESTUDIO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL ENCUESTA	
OBJETIVO: El objetivo del presente cuestionario es obtener información acerca del clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huaraz y su influencia en el desempeño laboral de sus trabajadores.	

CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS

1 DATOS GENERALES

1.1 Genero

- a) Masculino b) femenino

1.2 Edad

(.....)

1.3 Tipo de contratación

- a) Nombrado
b) Contratado
c) Locador

2 DATOS DE INVESTIGACIÓN

2.1. ¿Cómo es la relación interpersonal con el jefe del área de su trabajo?

- a) Muy buena
b) Buena
c) Mala
d) Muy mala

2.2. ¿Cómo es la relación interpersonal con sus compañeros de trabajo?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Mala
- d) Muy mala

2.3. ¿El jefe de área comunica los objetivos a cumplir?

- a) Muy frecuentemente
- b) Frecuentemente
- c) Poco frecuentemente
- d) Ocasionalmente

2.4. ¿Cuál es la frecuencia con la cual se presentan conflictos en su área de trabajo?

- a) Muy activo
- b) Activo
- c) Poco activo
- d) Pasivo

2.5. ¿Cuál es el nivel de confianza que tiene con sus demás compañeros de trabajo?

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Bajo
- d) Muy bajo

2.6. ¿Cuál es la frecuencia con la cual reconoce su buen desempeño laboral o el de sus compañeros de trabajo?

- a) Muy frecuentemente
- b) Frecuentemente
- c) Poco frecuentemente
- d) Ocasionalmente

2.7 ¿Con que frecuencia se le permite tomar decisiones respecto a su área de trabajo?

- a) Muy frecuentemente
- b) Frecuentemente
- c) Poco frecuente
- d) Ocasionalmente

2.8. ¿Cuál piensa usted que es el nivel de compromiso que tiene con su institución?

- a) Muy comprometido
- b) Comprometido
- c) Poco comprometido
- d) Nada comprometido

2.9 ¿Cómo circula la información en su área de trabajo?

- a) Descendente
- b) Descendente con poco ascendencia
- c) Descendente y ascendente
- d) Horizontal y vertical

2.10. ¿Cómo es la comunicación en su área de trabajo?

- a) Muy fluida
- b) Poco fluida
- c) Limitante

d) Escasa

2.11. ¿Cuáles suelen ser los medios de comunicación utilizados en su área?

a) Escrita formal

b) Escrita informal

c) Verbal formal

d) Verbal informal

2.12. ¿Quién toma las decisiones en su área de trabajo?

a) Solo los altos mandos

b) Altos mandos con opinión de empleados

c) Altos mandos con poca participación de empleados

d) De forma integrada

2.13. ¿Cuál es el nivel de autonomía que tiene para la realización de sus labores?

a) Muy alto

b) Alto

c) Bajo

d) No tiene autonomía

2.14. ¿considera que el trabajo del jefe de su área de trabajo es eficiente?

a) Siempre

b) Casi siempre

c) Pocas veces

d) Nunca

2.15. ¿En qué intervalo considera esta la productividad del jefe de su área de trabajo?

- a) 0 - 20%
- b) 20 - 40%
- c) 40 – 60%
- d) 60 – 80%
- e) 80 – 100%

2.16. ¿Considera que el jefe de su área de trabajo cumple adecuadamente con su trabajo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

2.17. ¿El jefe de su área de trabajo cumple con sus labores asignadas en el tiempo pertinente?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

2.18. ¿Cómo considera las habilidades del jefe de su área de trabajo para el desempeño de sus funciones?

- a) Muy competentes
- b) Competentes
- c) Poco competentes
- d) Nada competentes

2.18. ¿Considera usted que tiene un comportamiento proactivo en su entorno laboral?

- a) Muy frecuentemente
- b) Frecuentemente
- c) Poco frecuente
- d) Ocasionalmente

2.19. ¿Considera necesaria la supervisión hacia el jefe de su trabajo para un buen desempeño en sus labores?

- a) Muy necesaria
- b) Necesaria
- c) Poco necesaria
- d) Innecesaria

2.20. ¿El jefe de su trabajo respeta el horario de trabajo establecido?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces

d) Nunca

2.21. ¿considerando los aspectos del desempeño su jefe, se puede afirmar que este es?

a) Muy alto

b) Alto

c) Bajo

d) Muy bajo

Gracias...