



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Clima y desempeño laboral en la Unidad de Gestión
Educativa Local N° 14 Oyón – 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGÍSTER EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTOR:

Br. Zócimo Zenón Ugarte Urbano

ASESORA:

Dra. Luzmila Garro Aburto

SECCIÓN:

Gestión Empresarial

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Administración del Talento Humano

PERÚ – 2017

Mgtr. Mercedes Nagamine Miyashiro

Presidente

Mgtr. Yolvi Ocaña Fernández

Secretario

Mgtr. Julio Bernal Pacheco

Vocal

Dedicatoria

A mi Familia que es la que me impulsa lograr mis objetivos.

Agradecimiento

A los Directivos.

A los docentes de la UCV.

A mis asesores que de manera desinteresada
me ayudaron a realizar este estudio

Declaratoria de autenticidad

Yo, Zócimo Zenón Ugarte Urbano, identificado con DNI N° 08615811 estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, con la tesis titulada “Clima y desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón – 2016”

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.

Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.

- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, Junio de 2016

Zócimo Zenón Ugarte Urbano

DNI N° 08615811

Presentación

Estimados miembros del jurado examinador:

Dando cumplimiento a los dispositivos vigentes que establece el proceso de graduación de la Universidad César Vallejo, con el fin de optar el grado de Magister en Gestión Pública, presento la tesis titulada “Clima laboral y desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón – 2016”

En base a una investigación esmerada como también a la aplicación de determinados procesos del análisis asimismo la construcción de los datos obtenidos, presento esta tesis, esperando que de alguna manera proporcione informaciones para futuras investigaciones y nuevas propuestas que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa.

El informe está compuesto por siete apartados que son: I Introducción, II Marco Metodológico, III Resultados, IV Discusión, V Conclusiones, Capítulo VI, Recomendaciones, Capítulo VII, Referencias Bibliográficas asimismo se presenta los Apéndices.

El autor

Tabla de contenidos

Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Tabla de contenidos	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	ix
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	
1.1 Antecedentes	14
1.2 Fundamentación científica y normativa	22
1.3 Justificación	48
1.4 Problema	49
1.5 Hipótesis	52
1.6 Objetivos:	53
II. Marco Metodológico	55
2.1 Variables	56
2.2 Operacionalización de la variable	57
2.3 Metodología	58
2.4 Tipo de estudio	58
2.5 Diseño	58
2.6 Población, muestra y muestreo	59
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	60
2.8 Métodos de análisis de datos	62

III. Resultados	
3.1 Análisis Descriptivo	64
3.2 Contraste de hipótesis	72
IV. Discusión	76
V. Conclusiones	81
VI. Recomendaciones	83
VII. Referencias	85
Apéndices	91
Apéndice B. Operacionalización de la variable	93
Apéndice C. Cuestionario sobre clima laboral	95
Validación de los instrumentos	104

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización de la variable clima laboral	57
Tabla 2 Operacionalización del desempeño laboral	57
Tabla 3 Muestra de estudio de trabajadores de Oficina de la UGEL N° 14	59
Tabla 4 Validez del instrumento Clima Laboral, según expertos	61
Tabla 5 Validez del instrumento Desempeño Laboral, según expertos	61
Tabla 6 Confiabilidad de los instrumentos– Alfa de Cronbach	62
Tabla 7 Descripción de los niveles de la variable Clima Laboral	64
Tabla 8. Descripción de los niveles de la dimensión Relaciones Interpersonales	65
Tabla 9 Descripción de los niveles de la dimensión Ambiente Interno	66
Tabla 10 Descripción de los niveles de la dimensión Dinámica Institucional	67
Tabla 11 Descripción de los niveles de la variable Desempeño Laboral	68
Tabla 12 Descripción de los niveles de la dimensión Cualidades Personales	69
Tabla 13 Descripción de los niveles de la dimensión Habilidades Profesionales	70
Tabla 14 Descripción de los niveles de las Estrategias Organizacionales	71
Tabla 15 Coeficiente de correlación de Spearman entre las variables Clima Laboral y Desempeño Laboral	72
Tabla 16 Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión Relaciones Interpersonales y Desempeño Laboral.	73
Tabla 17 Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión Ambiente Interno y la variable Desempeño Laboral.	74
Tabla 18 Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión Dinámica Institucional y variable Desempeño Laboral	75

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1: Niveles de la variable Clima Laboral.	64
Figura 2: Niveles de la dimensión Relaciones Interpersonales	65
Figura 3: Niveles del Ambiente Interno	66
Figura 4: Niveles de la Dinámica Institucional	67
Figura 5. Niveles de la variable Desempeño Laboral.	68
Figura 6 Niveles de las Cualidades Personales.	69
Figura 7: Niveles de las Habilidades Profesionales.	70
Figura 8: Niveles de las Estrategias Organizacionales.	71

Resumen

El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre clima laboral y desempeño laboral según los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón – 2016, Para lo cual se planteó la siguiente hipótesis general: El clima laboral se relaciona positiva y significativamente con el desempeño laboral.

El estudio fue de enfoque cuantitativo de tipo hipotético deductivo, de diseño no experimental, de corte transversal debido a que se dio en un determinado momento la aplicación de los instrumentos. Se trabajó con una población censal que estuvo conformada por 50 colaboradores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón, a quienes se les aplicó dos cuestionarios para recoger información referente a las dos variables de estudio, clima laboral y el desempeño laboral respectivamente.

Los resultados dan cuenta que: Existe relación positiva y significativa entre el clima laboral y en el desempeño laboral según los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón – 2016. (Rho de Spearman = 0,805** y $p = 0,000 < 0,05$) siendo ésta una correlación positiva y alta entre las variables.

Palabras claves: Clima laboral, desempeño, dinámica institucional, relaciones interpersonales

Abstract

The objective of this research was to determine the relationship between working environment and work performance by employees of the Office of Educational Management Unit Local No. 14 Oyon - 2016, for which the following general hypothesis arose: the labor climate is related positively and significantly to job performance.

The study was of hypothetical deductive quantitative approach, non-experimental, cross-sectional because he at one point the implementation of the instruments. We worked with a census population consisted of 50 employees of the Office of Educational Management Unit Local No. 14 Oyon, who were administered two questionnaires to collect information concerning the two variables of study, work environment and job performance respectively.

The results show that: There is a positive and significant relationship between the working environment and work performance as employees of the office of the Local Education Management Unit No. 14 Oyon - 2016 (Spearman rho = 0.805 and $p = 0.000^{**}$ <0.05) and this is a positive and high correlation between variable

Keywords: Work environment, performance, institutional dynamics, interpersonal relationships

I. Introducción

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes Internacionales.

Vásquez y Zuluaga (2008) en su estudio sobre “Clima Organizacional asociado al desempeño laboral de los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Girardot en el período II del 2007 y I del 2008” Sostuvieron como objetivo principal identificar sobre los factores que influyen en el clima organizacional y en el desempeño laboral de los funcionarios de la alcaldía municipal de Girardot. Para llevar a cabo el estudio utilizaron como metodología de investigación un enfoque cuantitativo, de tipo descriptiva, experimental. Para la población y muestra se tuvo a 56 funcionarios de planta y 47 funcionarios por labor contratada; estableciendo un total de 113 funcionarios encuestados, Asimismo la técnica e instrumentos se fundamentaron en un test de encuesta. Concluyeron que el medio ambiente físico, el cual está enfocado a establecer la calidad del entorno laboral en el cual se desenvuelven los funcionarios, permitió inferir que la mayoría de ellos se sienten conformes con la adecuación del espacio físico, por lo que aproximadamente el 65% afirma que el área de trabajo permanece en condiciones óptimas de aseo, de organización y el espacio está dotado de las cualidades necesarias para poder trabajar cómodamente como son la iluminación, la ventilación y la adecuación general del entorno, sin embargo, es necesario tener en cuenta que también existe un alto grado de inconformidad que se ve reflejada principalmente por parte de los empleados de carrera, las respuestas son homogéneas, con un leve aumento de la inconformidad por parte de los empleados.

Romero (2009) presentó el trabajo de investigación: Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas Maracaibo – Venezuela. Teniendo como principal objetivo determinar la asociación entre el desempeño laboral y la

Calidad del servicio del personal administrativo en las universidades privadas del municipio Maracaibo del Estado-Zulia. El tipo de estudio fue tipo correlacional, descriptiva, de campo y aplicada, teniendo un diseño no experimental, transaccional - correlacional. Para ello se trabajó con un censo poblacional no probabilística a juicio del investigador, también llamada muestra. Para el recojo de la información se empleó un cuestionario de alternativas fijas de respuesta, los cuales se sometieron a validación de expertos y la confiabilidad se determinó a través del Coeficiente Alpha de Cronbach, dando como resultado un alto porcentaje de 0.708 en la variable desempeño laboral la cual resulto ser confiable, en cuanto a la calidad prestada a los estudiantes por parte de los coordinadores con una confiabilidad de 0.937 el cual implica que ambas variables tienen un nivel de confiabilidad alto, se presenta un ambiente de trabajo en equipo y el supervisor es quien controla realmente todas las actividades delegando; poseen autonomía a la hora de tomar decisiones, asume responsabilidades y es capaz de tomar decisiones frente a situaciones críticas; y los factores que caracterizan el desempeño laboral de los del personal administrativo: conocimiento, habilidades, personalidad, compromiso, expectativas, Por otra parte la calidad del servicio prestada refleja indicadores importantes que se deben mejorar para el logro de los resultados, tal motivo, se recomienda tomar medidas para mejorar las condiciones laborales, la estabilidad y los beneficios sociales, así realizar planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a las necesidades detectadas previa evaluación, con la finalidad de mejorar el cumplimiento de sus funciones de trabajo, entre otras.

Garza (2010) para su trabajo de investigación sobre “El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de sanciones de la secretaría de seguridad pública en Tamaulipas”. Tuvo como principal objetivo de investigación analizar el clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de sanciones de la Secretaría de

Seguridad Pública en Tamaulipas, expresando recomendaciones para optimizar esta variable en beneficio de los empleados y la organización en su conjunto. Para lo cual Utilizó una metodología de investigación de enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, transversal con diseño no experimental. Para la población y muestra se tuvo trabajadores siendo un total (163), con respecto a la técnica e instrumentos se fundamentaron en un test de encuesta. Se registró una escala final y se utilizó el Coeficiente de Alfa de Cronbach General con un resultado de 0.938. Se concluyó que el ambiente de trabajo que experimenta en la unidad de análisis en términos generales es neutral, ya que el 62.5% de la media percibida en las dimensiones de evaluadas se encuentran en esta escala (Autonomía, trabajo en equipo, Apoyo, Comunicación, Reconocimiento, Equidad, Innovación, Promoción y carrera, sueldos y salarios, capacitación y desarrollo) asimismo, la puntuación de la media general 3.322 lo corroboran.

Pedraza y otros (2010) presentaron su trabajo de investigación titulado: “Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia – Venezuela”, en el cual se tuvo como principal objetivo explorar el desempeño laboral y su relación con la estabilidad del personal contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. La de investigación fue de tipo descriptiva, de diseño no experimental, transversal. Para la población estuvo constituida por 50 empleados administrativos contratados. Debido a tener que la población era finita y accesible no se consideró necesario seleccionar una muestra, para tal motivo se aplicó un censo poblacional. Los resultados evidencian una relación positiva y significativa entre el desempeño y la estabilidad laboral de los empleados. Llegaron a la conclusión que se registra insatisfacción y desmotivación por parte de los empleados debido a su remuneración y su evaluación de desempeño.

Del Toro, Salazar y Gómez (2011) presentaron un estudio titulado “Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería”, efectúa el estudio en la empresa de servicios de Ingeniería de la ciudad de Barranquilla, Colombia, en el cual su principal objetivo fue Diagnosticar el Clima organizacional y la Satisfacción Laboral en la Pyme de servicios de ingeniería y asimismo determinar la correlación de estos con el desempeño laboral. Dentro de la metodología que utilizaron menciona que fue de tipo descriptivo, transversal, no experimental y correlacional. Considerando la muestra de tipo censal se establecido a un total de 18 empleados, cuyas edades fluctuaron entre los 23 y 58 años. Dentro de los resultados muestran que tienen conocimiento de la misión de la empresa y que esta les ha brindado la información suficiente para el logro de sus objetivos. Para la mayoría de los empleados, la colaboración es aceptable o buena. El 70% de los empleados frente a un problema con frecuencia recurren a su superior. Todos los trabajadores actúan, ninguno permanece indiferente frente a un problema.

Malisa (2012) en su trabajo de investigación titulado: “El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi”, Consideró como objetivo principal determinar cómo incide el clima organizacional en el desempeño laboral del talento humano de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi de la ciudad de Latacunga. La metodología que empleo fue un enfoque cuantitativo, el diseño de la investigación fue descriptivo. Para la población y la muestra de la presente investigación estuvo comprendida de 104 personas del área administrativa, la técnica e instrumentos se basaron en un test de encuesta. Se llegó a la conclusión luego de utilizar las pruebas estadísticas, el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de ELEPCO S.A., mientras 41 trabajadores que

corresponden al 39% consideran que el clima organización influye en el desempeño laboral de los trabajadores de ELEPCO S.A., por lo que el clima organizacional si está incidiendo en el desempeño laboral de los trabajadores de ELEPCO S.A ha sido expresado por los colaboradores de la empresa.

1.1.2 Antecedentes Nacionales

Coronel (2011) realizó una investigación titulada “Clima laboral y satisfacción laboral de una empresa de servicios del distrito del Callao”. En la presente investigación se planteó como objetivo general determinar si existe relación significativa entre el clima laboral y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa de servicio. La metodología llevada a cabo en la investigación corresponde a nivel básica, descriptiva - correlacional, dónde la hipótesis principal corresponde a saber si existía relación significativa entre las variables Clima Laboral y la Satisfacción Laboral en el personal de la empresa. Menciona que el Clima laboral en los empleados proporciona mucho énfasis al aspecto, sobre el tipo de superación y/o liderazgo ejecutado, asimismo el nivel del clima laboral en los obreros operarios se menciona que es promedio ($M=33.94$), como también el factor I sobre La relación personal fue el manifestó el más bajo promedio ($M=28.06$), puede ser a la naturaleza del trabajo realizado por los obreros, puesto que se desempeñan como conductores y cuentan con poca probabilidad de afrontar a nivel personal; del mismo modo el factor II superación manifestó el promedio más alto con un ($M=44.11$) por otro lado la satisfacción total en los empleados operarios con un promedio ($M= 29.01$) como el factor III habilidades administrativas es el más bajo nivel ($M=26.13$) esto puede deberse que algunos empleados perciben ciertas normas institucionales de manera que lo perjudiquen; y en cuanto al factor II beneficios laborales es el más alto ($M=53.49$), esto puede deberse a que el sueldo es un decisivo elemento en el nivel de satisfacción de los trabajadores de la

empresa de servicios del distrito del Callao; en cuanto a los instrumentos utilizados fueron la escala del clima laboral CL SP de Sonia (2004) y la escala de satisfacción laboral de SL-SPC de S. Palma (1999), estas escalas fueron aplicadas a una muestra de 80 trabajadores (operarios). Concluyó: mediante las pruebas estadísticas con respecto al tema planteado, se encontró que existe una relación de dependencia entre el clima laboral y satisfacción laboral de una empresa de servicios del distrito del Callao.

Pérez (2012) en su trabajo de investigación: “Relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la red N° 1 Pachacutec – Ventanilla. Sostuvo como propósito principal constituir la relación entre el clima institucional y desempeño docente en Instituciones Educativas de la red N° 1 Pachacutec Ventanilla. La metodología del presente estudio es de tipo de estudio correlacional mediante un diseño descriptivo correlacional. La muestra estuvo conformada por 100 docentes de las diferentes instituciones educativas que pertenecen a la Red 1. Para Esto se aplicó el instrumento para la variable clima Institucional que fue elaborado por Martín (1999) y adaptado por Pérez (2010) por validación por expertos, la confiabilidad por consistencia interna realizada mediante alpha de Cronbach fue de 0.948. Mientras que para evaluar el desempeño docente, e realizó una prueba elaborada por Valdés (2004) y adaptada por Salluca (2010), su confiabilidad fue 0.915. Concluyo que existe una correlación media entre el clima institucional y desempeño del docente, asimismo de encontró correlación media para todas las dimensiones que presenta el clima institucional con el desempeño docente.

Antón (2014) presentó el trabajo de investigación titulado: “Desarrollo Institucional y desempeño laboral del poder judicial en el periodo 2013”, El mencionado estudio describe y explica sobre las variables desarrollo institucional y desempeño laboral

correspondiente a los Servidores Públicos en la Unidad Sectorial de Justicia de Lima Centro llevado a cabo en el año 2013, En dónde su población de estudio estuvo conformada por los funcionarios como también los sub funcionarios de la Unidad Ejecutora Judicial de Lima Centro, Teniendo un total de 235 personas, en este sentido él estudió tuvo un enfoque cuantitativo. Los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios. Analizando los resultados se obtuvo que existe relación directa y significativa entre el Desarrollo Institucional y el Desempeño Laboral sobre los Servidores Públicos en la Unidad Sectorial de Justicia de Lima Centro 2013, la correlación Spearman fue de 0.744 con un valor $p = 0,000$ menor al nivel de 0,05. Por lo tanto acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Asimismo se estableció que existe relación directa y significativa entre la dimensión del Desarrollo Profesional y el Desempeño Laboral de los Servidores Públicos en la Unidad Sectorial de Justicia de Lima Centro 2013, con un valor de correlación de Spearman de 0.803 y un valor $p=0,000$ menor al nivel de 0,05. Se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Lau y Prado (2014) presentaron la tesis titulada: “El Clima Institucional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Sede del Gobierno Regional Piura” en este estudio tuvo como el principal objetivo establecer la relación entre el clima institucional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Sede del Gobierno Regional Piura, 2013. Para ello utilizó como metodología de investigación en el tipo de estudio descriptivo-Correlacional, siendo un diseño no experimental, para el efecto del presente estudio se trabajó, de acuerdo con la estadística teniendo en cuenta una población de 304 trabajadores; asimismo teniendo en cuenta que es una población finita se realizó una muestra la cual se trabajó con un total de 170 trabajadores. La conclusión que llegó el presente estudio fue que existe una relación de dependencia entre el clima institucional

expresado en dimensiones; ambiente laboral, liderazgo, comunicación, estímulo laboral y manejo de conflictos y el desempeño laboral de los trabajadores de la Sede del Gobierno Regional Piura expresado en dimensiones estado físico, conocimientos del puesto, atención al usuario, comunicación efectiva, confianza y seguridad en sí mismo, trabajo en equipo y responsabilidad.

Pérez y Rivera (2015) presentaron el trabajo de investigación titulado: “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía peruana, período 2013”, en este estudio se muestra el nivel de clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, esto fue para el periodo comprendido de Abril a Diciembre del 2013. Asimismo se aplicó dos cuestionarios, uno para Clima Organizacional de Sonia Palma (1999), otro para la Satisfacción Laboral de Price, adaptada al contexto peruano por Alarco (2010), teniendo en cuenta un total de 107 trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana en las ciudades de Iquitos y Pucallpa, estos instrumentos fueron contestados de forma individual, en un solo momento asimismo se tuvo en cuenta una estricta confidencialidad de los mismos. Los resultados a los que llegaron fue que existe predominio del Nivel Medio (57.9%), por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral; Por otro lado se concluye que existe una vinculación causa efecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, período 2013.

1.2 Fundamentación científica y normativa

Clima laboral

Patterson et al. (2005) definió al clima laboral como: “una variable que actúa entre el contexto de modo organizado, además en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo” (p. 13)

Asimismo, Chiavenato (2000) determinó que “La evaluación del clima laboral tiene referencia al ambiente interno entre los diferentes miembros de una institución, que se encuentran completamente ligado a la motivación de los individuos” (p. 86).

En tal sentido se tiene que el clima laboral influye de manera positiva o negativa en el comportamiento de los individuos, esto mediante un conjunto de factores. Dependiendo del estado de ánimo que van a presentar cada uno de los miembros. Se puede deducir que es importante que todas las Instituciones mantengan un clima favorable, es decir si existe un excelente clima laboral van a poder desempeñarse mejor y por ende tendrán una calidad de vida favorable en lo personal, y así, aportar lo mejor de sí, para el logro de objetivos de la organización. De tal manera que puedan diferenciarse de las demás.

En el mismo sentido Olaz (2009) afirmó que “El clima laboral es sobre todo en el medio ambiente de una organización una cualidad, en la cual sus determinados miembros experimentan sus conductas, es decir los valores como referencia cultural se hacen

presentes en la particular forma en que se conforman los comportamientos y acciones de los individuos” (p. 4)

Palma (2004) definió al clima laboral como ambiente del trabajo que determina el comportamiento humano. “El clima laboral dentro de un trabajo constituye un ambiente con sus propias características que va a determinar ciertos comportamientos de los trabajadores. Esos comportamientos dependen del trato del gerente o la persona que está al frente de la empresa.” (p. 23)

Es importante, lo que indica Palma, respecto al clima laboral que determina ciertos comportamientos en el trabajador, asimismo en lo que respecta al trato del gerente o Director con relación a un trabajador, en todo momento debe ser armonioso y con mucho decoro, porque de ello también dependerá el buen desempeño laboral, y que daría mucho gusto estar en un ambiente en donde se respire minuto a minuto positivamente.

Al respecto. GanTriginé (2012) precisó que el clima laboral es considerado como uno de los conceptos de mayor importancia en la vida de las organizaciones. “Las razones son evidentes; un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para la consecución de los objetivos empresariales, siendo además un indicador clave para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que integran la empresa”. (p.58).

Con relación al párrafo anterior, respecto al mal clima laboral, se puede precisar que por el contrario un buen clima laboral favorece los logros y el éxito de la gestión empresarial; las emociones positivas, la continuidad en los planes y programas, la

confianza y la cercanía de personas y equipos, la forma positiva de resolver la conflictividad, son algunos de los ingredientes que facilitan la consecución de estrategias y objetivos, por tanto las instituciones deberían preocuparse porque siempre exista el buen clima laboral, que es de vital importancia para el trabajador.

Características del clima laboral

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer y se caracterizan por (Chiavenato, 2009, pp. 119 - 123):

El clima laboral hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima laboral, son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

El clima de una organización, tiene una cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Toda organización puede contar con cierta estabilidad de clima, con cambios que pueden ser regulables, pero de la misma manera la estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia, resultadas de decisiones que en consecuencia afecten el bienestar de la organización. Un mal entendido que no haya sido resuelto en su momento, puede traer como consecuencia un deterioro de clima laboral, ya que puede pasar un buen tiempo para que se aclarezca el problema.

El clima laboral, tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la Institución. El ambiente de trabajo influye de manera positiva o negativa en el comportamiento de los miembros de una organización. Si se mantiene un clima favorable,

los trabajadores se desenvolverán con mayor eficiencia y con ánimos de desempeñarse mejor, entregando lo mejor de sí en la organización, y si existe, un clima malo será todo lo contrario a lo que se dijo anteriormente.

El clima laboral, afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Las organizaciones que mantenga un buen clima laboral, tendrán como resultados colaboradores contentos, satisfechos y por ende se identificarán y se sentirán comprometidos con la organización, para que pueda retribuir mejor en los objetivos de la organización. Por otro lado si mantienen un clima desfavorable una de las consecuencias será que no tendrán colaboradores comprometidos ni mucho menos identificados.

El clima laboral, es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez, afecta a dichos comportamientos y actitudes. Un miembro de la organización puede darse cuenta que el clima laboral es agradable e inconscientemente con su buen comportamiento está aportando a la entidad a mantener un eficiente clima laboral; y en caso contrario, en la Institución en estudio observamos que existen miembros de la organización que con su comportamiento negativo contribuyen para que el clima de trabajo sea malo y esto trae como consecuencia la insatisfacción para los demás colaboradores.

El clima laboral de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables a su vez pueden ser afectadas por el clima. En organizaciones que se dan gestión de manera autoritaria, traerá consigo a colaboradores que se desempeñen con miedo, temor, y si no existe confianza hacia los trabajadores, se

generara un clima laboral tenso. Este clima llevara a trabajar a los empleados con irresponsabilidad, y a raíz de esto su jefe controlará más sus actividades y todo ello llevaría a un ambiente de descontento tanto para el empleado como al empleador.

El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Toda organización presenta ausentismo de su personal, algunas pueden ser de manera involuntaria como también voluntarias. Por lo general cuando suelen ser voluntarias son síntomas que no se sienten bien en el lugar donde laboran y si este malestar continua optan por renunciar al trabajo, generando así una alta rotación del personal ya que se contrata y por un pésimo clima renuncia, volviéndose en círculo vicioso para las organizaciones.

Dimensiones del clima laboral

Dimensión: Relaciones interpersonales

Rodríguez (2006) definió a las Relaciones interpersonales como contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad.

En una Institución como la UGEL N° 14 – Oyón la relación interpersonal es muy importante ya que los trabajadores intercambian pensamientos, y aprenden a estimarse como una familia, muchas veces dependiendo de la forma de ser de cada persona, si es positivo la amistad crecerá, pero si es negativo ambas personas perderán lo bello que es tener una amistad, y no ayudaría a que la relación prospere.

Rodríguez (2006) afirmó que la relación interpersonal, es la interacción por medio de la comunicación que se desarrolla o se entabla entre una persona y al grupo al cual

pertenece. Compartir, relacionarse es necesario porque todos necesitamos de todos, y trabajar en equipo aún es importante ya que debemos trabajar coordinadamente, porque si no hubiera compañerismo trabajarían con cierta tristeza, y eso es lo que no se quiere. (p.22)

Rodríguez (2006) determinó que una relación interpersonal, “es una interacción recíproca entre dos o más personas” se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. (p.23)

El autor señaló la importancia de trabajar en equipo compartiendo, relacionándose, concibiendo el compañerismo para el mejor desempeño de los trabajadores en las diferentes tareas que sean encomendadas.

Dimensión 2: Ambiente interno

Según Rodríguez (2006) el ambiente es un sistema constituido por elementos y procesos del ambiente natural. Se consideran en este medio los obreros de la minería, familias próximas al sitio de estudio, fauna y flora.

Leandro, en un artículo “aula de economía”, menciona respecto al entorno o ambiente de la empresa como todo que la rodea, es decir, toda su "atmósfera" social, tecnológica, económica, política, etcétera. Todo esto es lo que generalmente se conoce como el ambiente externo de la empresa. Algunos autores también hablan del ambiente interno de la empresa, considerándose a este como los empleados, sus jefes, las condiciones de trabajo, el clima y la cultura organizacional, etcétera.

Así, se podría decir que el ambiente está compuesto por todos aquellos factores, internos o externos, que influyen directa o indirectamente en su actividad. Lo anterior

implica que en tanto elementos de acción directa como de acción indirecta, los cuales afectan en mayor o menor medida la actividad empresarial.

Mejía (2011) citando a Fernández (2003) mencionó que trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional. “Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas, el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo”. (p.25)

En esta oportunidad es sumamente importante cuando la relación entre los trabajadores es positiva, porque muchas cosas pueden hacer en el trabajo en armonía, así cuidar la amistad, porque de esa forma podremos avanzar y desarrollarnos el uno del otro, por el contrario hay algunos líderes que son un tanto renegones con su personal, lo que no conviene, porque daña su salud, muchas veces no actuamos con inteligencia, sino con mucha inmadurez y no nos damos cuenta, entonces creo debe considerarse especial las relaciones interpersonales.

Dimensión 3: Dinámica Institucional

Al respecto Rodríguez (2006) citando a Nava (2009) afirmó que la dinámica institucional es vista desde una perspectiva psicológica y social, en la cual la institución educativa es un órgano donde las personas actúan y en donde se plantean dificultades en términos de problemas y trabajan para su solución.

Ello no se da solo en situaciones críticas o de riesgo, sino también en condiciones óptimas y favorables. “El grado de la dinámica, el tipo de movimiento, está dado por la existencia de estrategias y mecanismos a utilizar y la capacidad de acción que adopten en la toma de decisiones que se realiza en la institución” (p.34)

Rodríguez (2006) citando a Bleger definió: A la dinámica institucional como la capacidad del establecimiento y sus integrantes y sus sistemas de plantear las dificultades como problema y encarar acciones para prueba y ajuste de soluciones” (p.34)

Asimismo, distingue tres formas en que puede trabajarse institucionalmente una dificultad:

Dilema: El planteo se hace en términos paradójicos que clausura toda solución.

Conflicto: El planteo se hace en término de dos posturas contrapuestas, generalmente representadas por dos bandos institucionales;

Problema: el planteo se hace a modo de interrogante que abarca la dificultad y su significación.

El grado de dinámica de un establecimiento estará dado, por la existencia de mecanismos mediante los cuales se avanza en el reconocimiento de las tensiones, su planteo como problemas y los intentos de solución. Un alto grado de dinámica es garantía de un desarrollo con superación del riesgo implícito en situaciones dilemáticas y enquistadas de conflicto.

En la dinámica institucional cabe señalar que hace referencia al clima laboral y se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros y pueden ser externas o internas.

Variable 1: Desempeño laboral

Para Chiavenato (2005) el desempeño es la “vigencia del personal que trabaja dentro de las instituciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. (p. 236)

De acuerdo Araujo (2007) el desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Chávez (2014) citando a Chiavenato (2007) definió al desempeño laboral como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. Por otro lado se puede considerar ciertas características entre ellas: “las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados que tienen los trabajadores en la organización” (p.359)

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.

Para Newtrons (2007) el desempeño laboral como: “El nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”. (p. 30)

También contribuye de manera importante sobre el desempeño laboral, quien afirmó que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Todo esto en un tiempo determinado.

Chiavenato (2000) definió al desempeño, “cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.” (p.222)

Por su parte, Bitzatel (2000) confirmó que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, “el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa” (p. 322)

Al respecto, Ghiselli (1998) señaló que “el desempeño está influenciado por cuatro factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse” (p.118)

Otros autores como Milkovich y Boudrem (2002) consideraron otra serie de características individuales, entre ellas: “las capacidades, habilidades necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones” (p.365)

Como resumen de las diferentes definiciones de los autores antes mencionados se puede decir que el desempeño laboral es un eje importante dentro de la empresa ya que en cada uno de los trabajadores se puede dar cuenta las diferentes características individuales que tienen y así poner énfasis en cuál de ellas se desenvuelven mejor y explotarlas para el bienestar de la organización.

Son acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de su nivel de contribución a la empresa. De manera que las personas trabajan a fin de conseguir resultados que, según ellas satisfagan sus necesidades de existencia, relación y crecimiento.

Es la manera como el empleado desarrolla sus actividades en base a los estímulos que recibe y al clima laboral en donde se desarrolla contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

Chiavenato (2000) manifestó que: “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.” (p.359)

Chiavenato (2009) refirió que el “desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastante.” (p. 350)

Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar.

Del libro Administración de recursos humanos Chiavenato (2010) se extrae: El desempeño laboral como: Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos, entonces se determina que el desempeño laboral es el conjunto de acciones de productividad de los empleados que tienen el compromiso de conseguir las metas y estrategias propuestas. (p.356)

Debe considerarse que el desempeño Laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados.

D’Vicente (1997, citado por Bohórquez 2004), define al Desempeño Laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Otra definición interesante acerca del Desempeño Laboral es la expuesta por Stoner (1994) quien afirma el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. (p. 510)

Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Chiavenato (2002), expuso que: “El desempeño es 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”. (p. 236)

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.

Druker (2002) Plantea que “se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros”. (p. 75)

Robbins (2004) planteó: “La importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño.” (p. 564)

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.

Así, se puede notar que esta definición plantea que el desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Asimismo, el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de superación laboral. Por otro lado, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador con el fin de cumplir los objetivos de la organización.

Del mismo modo podemos precisar la importancia del desempeño laboral que va de la mano con las competencias que tienen los trabajadores al momento de realizar sus labores, de las cuales estas deben ir en función a los objetivos que se quieren alcanzar, sin dejar de lado que los trabajadores se deben regir a normas, políticas planteadas, y guiarse en dirección de la misión y la visión de la organización.

Romero y Urdaneta (2009) citando a Chiavenato definieron al desempeño cómo: Las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Conforme a lo expresado por Chiavenato se puede precisar que el desempeño laboral constituye una de las piedras fundamentales de una organización para lograr la eficacia y alcanzar el éxito y he aquí su importancia ya que si los trabajadores realizan sus tareas en dirección a los objetivos de la organización y se sienten motivados para seguirlo haciendo por un período largo y continuo, se podrá observar su contribución en la organización, con buenos resultados.

Romero y Urdaneta (2009) citando a Bittel definieron el desempeño y plantearon que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

En este contexto, cuando el desempeño del trabajador llega a alcanzar un bajo nivel, quiere decir que algunos de los factores que en él inciden (motivación, habilidades, destrezas, actitud, relación organizacional, entre otros) no se encuentran en armonía, por lo tanto podemos precisar que no se presenta un buen clima laboral. Por el contrario cuando se cuenta con buen nivel respecto al desempeño del trabajador redundará en grande beneficio para la organización.

Vargas (2011) citando a Ghiselli, señaló al “desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.” (p.118)

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan es en función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de toda organización.

Elementos que influyen en el desempeño laboral

Diversos autores han encontrado diferentes variables para evaluar el desempeño de personas en sus trabajos, tal es el caso de Davis y Newtrons, quienes aseguran que el desempeño laboral se ve afectado por factores como: capacidades, adaptabilidad,

comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajos en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

Araujo (2010) citando a Bohórquez, afirmó que el desempeño laboral se puede definir, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Así mismo, Chiang (2010) citando a Milkovich y Boudrem, expuso que el desempeño laboral como el funcionamiento de los equipos de trabajo y su relación con el desempeño laboral, nos precisa con respecto al desempeño laboral, que consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, crecer sin usar más capital y responder a las amenazas y oportunidades de la economía. Parte de estas tendencias actuales es el Outsourcing que se define como la externalización de determinadas actividades, para la mejora radical de los procesos en los que internamente no se tengan especiales capacidades, es decir, cuando una organización transfiere alguna actividad, que no forma parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales se entienden todas aquellas funciones que forman el negocio central de la empresa.

Galarza (2013) argumentó al desempeño profesional como:

La manera en que se cumplen las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio. No se trata solo de cumplir las obligaciones, sino de la manera en que éstas se cumplen. “Saber hacer, saber ser, saber para aprender” responde a los cambios que vive el mundo laboral en términos de recambio tecnológico. (p.58)

Los objetivos de los sistemas educativos deben:

Desarrollar en las personas habilidades para la vida.

Preparación para participar competitivamente en el mercado y así acceder a mejores oportunidades de bienestar.

Contribuir a mejorar la equidad en la sociedad.

Dotar a las personas de herramientas para ser ciudadanos participativos en la sociedad.

Dimensiones de Desempeño laboral

Dimensión 1: Cualidades personales

Según, Chiavenato (2005) las cualidades como: Características natas, son manifestaciones naturales del individuo hacia su medio que se manifiestan desde el nacimiento y pueden ser de manera voluntaria e involuntaria. “Como ejemplo tenemos la fuerza, velocidad, resistencia, movilidad, equilibrio, coordinación, espacio, tiempo, a partir de que estas cualidades se someten a un proceso de entrenamiento estas se convierten en capacidades” (p. 79)

En toda Institución es importantísimo que el trabajador cuente con las características natas que se indican en el párrafo anterior, los mismos que se asientan sobre

la base de la fuerza personal y autoridad, combinados con experiencia, personalidad y carisma: autoridad, credibilidad, claridad, calidez/cercanía, personalidad, profesionalismo, buena voz, buena presencia, lo que siempre debe existir también es la responsabilidad, tener buena autoestima, ser sociable, autocontrol e integridad y honradez, lo que llevará al éxito a todo trabajador en una organización. (Chiavenato, 2005)

Dimensión 2: Habilidades profesionales

Chiavenato (2005) determinó que:

En la actualidad, las personas de alto rendimiento son las que marcan la diferencia e influyen, mediante sus habilidades profesionales y su saber, en la cuenta de resultados de las organizaciones en las que trabajan. Las habilidades directivas permiten al profesional, entre otras cosas: Dirigir o liderar equipos de trabajo hacia unos resultados concretos. Gestionar eficientemente su agenda de trabajo, asimismo crear innovar para aumentar la capacidad competitiva de la empresa. Saber negociar para mantener la cohesión de la empresa dentro y fuera de ella. Gestionar de una manera eficaz y eficiente tanto los recursos financieros y materiales como los humanos. Aprender a transmitir y argumentar sus ideas oralmente y por escrito, así como saber motivar a las personas y ejercer un buen liderazgo dentro del grupo de trabajo.(p.26)

De acuerdo con Chiavenato (2005) las habilidades sociales son las "conductas o destrezas sociales específicas requeridas para ejecutar competentemente una tarea de índole interpersonal. Implica un conjunto de comportamientos adquiridos y aprendidos y no un rasgo de personalidad. Son un conjunto de comportamientos interpersonales

complejos que se ponen en juego en la interacción con otras personas. Es la capacidad, el talento que se aprende y desarrolla al practicar o hacer algo cada vez mejor.” (p. 28)

Chiavenato (2005) respecto a las “Habilidades profesionales que potenciar” precisó que cualquier trabajador puede intentar ser más flexible, creativo o cultivar la empatía, cualidades que le ayudarán a labrarse un mejor futuro laboral. Aquí mencionaremos nueve habilidades profesionales que potenciar:

Capacidad de persuasión

Es una capacidad muy útil en todos los niveles de la empresa, ya sea para conseguir nuevos clientes, para convencer a los jefes sobre la conveniencia de implantar una mejora, o para que los miembros de un equipo de trabajo den lo mejor de sí mismos.

Hay que ser coherente, debe haber total armonía entre lo que se dice y lo que se hace.

Esta capacidad consiste en influir en los demás para cumplir unos objetivos profesionales, pero nunca en manipular a otras personas, algo que a la larga es muy contraproducente en el entorno laboral. Un requisito indispensable para ser más persuasivo es ser coherentes, que se vea que hay total armonía entre lo que se dice y lo que se hace. De lo contrario, se pierde credibilidad.

Son muy valorados los profesionales que se adaptan con eficacia a los distintos ambientes, situaciones y personas. También quienes no se sienten molestos con los cambios, la asunción de tareas imprevistas o nuevas responsabilidades.

Chiavenato (2005) sostuvo que:

El mundo laboral se caracteriza por el cambio permanente: varían las demandas del mercado, las formas de producir, las estructuras, el modo de dirigir, los valores, las instituciones sociales. Para sobrevivir hay que aceptar el cambio como algo normal y desarrollar una capacidad de renovación continua, con mentalidad abierta. Para convertirse en profesionales flexibles conviene: emprender, de manera ordenada, tantos cambios como se pueda, de dificultad creciente. Poner todo el empeño en aprender de cada uno de ellos. Aceptar que el nuevo modelo, por bueno que parezca al principio, quedará obsoleto en un determinado plazo, y que se deberá promover entonces una nueva variación . (p. 75)

Chiavenato (2005) mencionó que:

A las personas con altos niveles de autoconfianza les gusta asumir nuevos retos en el trabajo, confían en su capacidad para ejecutar con éxito cualquier tarea y saben mantener y defender sus opiniones (incluso si no es una opinión popular y está cuestionada por los demás). La autoconfianza es una cualidad clave para ser un profesional competente y valorado. (p. 91)

Para potenciar esta habilidad, la primera recomendación de los expertos es atreverse a asumir riesgos y perder el miedo a equivocarse.

Es una de las cualidades más valoradas en un profesional. Desde siempre, en las actividades socioeconómicas ha predominado el espíritu analítico, que trabaja sobre lo que ya existe y se basa en la información. Este valor es suficiente para aplicar soluciones conocidas, pero para innovar, para superar el dominio de lo ya existente, esas cualidades han de complementarse con el espíritu creativo.

Chiavenato (2005) refirió que:

La empatía, o comprensión interpersonal, es una habilidad imprescindible para liderar un equipo de trabajo y para tener una relación sin conflictos con compañeros y superiores. Consiste en comprender los sentimientos y preocupaciones ocultos de los demás, tener sensibilidad para relacionarse con personas de otras culturas, o detectar con facilidad el estado de ánimo de los interlocutores solo con observar el tono de voz o sus posturas corporales. Pero esto no significa que se tenga la obligación de aceptar las opiniones de los demás por no llevarles la contraria. (p.86)

Para empezar, la empatía debe convertirse en un hábito diario, de mejora de la escucha activa.

Hay que tomar nota sobre lo que dicen las otras personas y reflexionar sobre su forma de pensar y de sentir.

También hay que acostumbrarse a tomar las decisiones pensando siempre en las consecuencias personales de tipo emocional que pueden tener en los compañeros, colaboradores o clientes.

Otra técnica consiste en intentar expresar los sentimientos en voz alta (así, los demás se sentirán más cómodos al expresar los suyos), relacionarse más con personas que no compartan los mismos puntos de vista y evitar emitir juicios de valor anticipados sobre los demás.

Facilidad para tomar decisiones

Las exigencias del mundo laboral hacen que se valore a los profesionales capaces de tomar decisiones acertadas. Pero no solo eso: la decisión ha de tomarse de forma rápida. Según los expertos, de nada sirve que, tras un exhaustivo estudio sobre todas las posibilidades para solucionar un problema, se tome una decisión impecable si esta llega demasiado tarde.

Las personas creativas obtienen soluciones alternativas a problemas para los que pocos encuentran respuestas.

Chiavenato (2005) dijo que: “Los profesionales que tengan una alta capacidad de comunicación, tanto en el día a día de la empresa como en intervenciones públicas, tendrán más posibilidades de triunfar.”(p. 89)

Los buenos comunicadores se caracterizan por tener capacidad de iniciar conversaciones con todo tipo de personas. Además, cuando explican temas complejos a colegas o colaboradores, estos captan enseguida las ideas principales. ¿El secreto? Tener bien claras cuáles son las ideas fundamentales, exponerlas con un orden lógico y utilizar palabras sencillas.

El profesional moderno también debe conocer las técnicas de comunicación de cara al público. De hecho, tendrá que presentar informes verbales ante sus superiores, presentar productos a sus clientes, participar en actos de empresa, etc. Sin embargo, hablar en público es una de las cosas que más atemoriza a los profesionales. Algunas personas evitan asumir ningún tipo de responsabilidad que les obligue tener que hablar ante el público, ya que les produce incomodidad, miedo, ansiedad, cólera, castigo o, simplemente, un trabajo extra que no están dispuestos a hacer. Estas personas deben saber que esta actitud resta posibilidades a su carrera profesional (Chiavenato, 2005)

Un método sencillo para saber si se está capacitado para trabajar en equipo es responder a estas dos preguntas: ¿Se está cómodo al realizar una tarea común junto a otras personas de la empresa? ¿Se sabe escuchar y respetar las opiniones de otros? Si en ambos casos la respuesta es afirmativa, se está en el buen camino.

La negociación es el proceso en el que dos o más partes con intereses opuestos se reúnen para alcanzar un acuerdo. Para ser un buen negociador hay que tener tres cualidades imprescindibles:

Chiavenato (2005) mencionó que para, poseer un estilo ético de vida: los buenos negociadores son personas que demuestran una alta prudencia y suelen ser respetuosos con el protocolo, así como con las posiciones personales de los otros. En esta línea, suelen poseer un carácter con cierto grado de humor y optimismo.

Ser buen comunicador: les caracteriza una fluidez verbal excelente, con una gran capacidad para expresar, en un lenguaje sencillo, las ideas, mensajes y argumentos, adaptándolos continuamente al nivel de sus interlocutores. Tienen desarrollada una gran capacidad de escucha activa, por lo que consigue que sus oponentes puedan expresar sin ningún tipo de temor sus demandas.

Poseer una gran inteligencia intuitiva: son capaces de sintetizar con suma rapidez y claridad. Son muy resolutivos ante los problemas, a través de la búsqueda de acciones óptimas para resolverlos. Son excelentes planificadores y organizadores, sin perder la capacidad de improvisación, asumiendo a veces riesgos no del todo calculados.

Dimensión 3: Estrategias organizacionales

La estrategia organizacional es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo.

Además, especifica la misión, la visión y los objetivos de la empresa, y con frecuencia desarrolla políticas y planes de acción relacionados a los proyectos y programas creados para lograr esos objetivos. También asigna los recursos para implementarlos.

Chiavenato (2005) citando a Johnson, Scholes, Whittington (2006, p.10), dijeron:

La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que logra ventajas en un entorno cambiante gracias a la configuración de sus recursos y competencias con vistas a satisfacer las expectativas de las partes interesadas. Con la estrategia se pretende lograr una ventaja para la organización respecto de la competencia, la cual se puede obtener a través de diferentes opciones. Adicionalmente, la estrategia también puede permitir la creación de oportunidades mediante la acumulación de recursos y el desarrollo de competencias.

Perspectiva teórica

El estudio fundamenta en teoría de Rodríguez (2006) que define que el clima laboral: “es el ambiente del trabajo y sus características que determinan ciertos comportamientos de los trabajadores que dependen del trato del gerente o la persona que está al frente de la empresa” (p.23).

El clima que presenta este sistema es de confianza y armonía, ya que existe una buena comunicación entre ambas partes. Este es un sistema organización en que existe un

mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un sistema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por los escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles de responsabilidad (Rodríguez, 1999, p. 162).

La definición operacional del clima laboral a partir de sus dimensiones: Relaciones interpersonales, ambiente interno, dinámica institucional, con sus respectivos indicadores los cuales serán medidos a través de un cuestionario de 16 ítems con sus respectivos índices.

Rodríguez (2006) define:

Una relación interpersonal, “Es una interacción recíproca entre dos o más personas.” Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. (p.23)

Según Rodríguez, (2006) precisa

Ambiente Interno, un Sistema constituido por elementos y procesos del ambiente natural. Se consideran en este medio los obreros de la minería, familias próximas al sitio de estudio, fauna y flora.

Al respecto Rodríguez (2006) citando a Nava (2009) afirman:

Dinámica institucional, es vista desde una perspectiva psicológica y social, en la cual la institución educativa es un órgano donde las personas actúan y en donde se plantean dificultades en términos de problemas y trabajan para su solución. Ello no se da solo en situaciones críticas o de riesgo, sino también en condiciones óptimas y favorables. El grado de la dinámica, el tipo de movimiento, está dado por la existencia de estrategias y

mecanismos a utilizar y la capacidad de acción que adopten en la toma de decisiones que se realiza en la institución (p.34).

Asimismo la perspectiva teórica de la variable desempeño laboral se fundamenta en Chiavenato (2005) este autor sostiene que el desempeño laboral “expone que el desempeño es “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”. (p.236)

Chiavenato (2005) 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.

La definición operacional de la variable desempeño laboral a partir de sus dimensiones: Cualidades personales, Habilidades profesionales, Estrategias organizacionales con sus respectivos indicadores los cuales serán medidos a través de un cuestionario de 16 ítems con sus respectivos índices.

Chiavenato (2005) define:

Cualidades Personales, Características natas, son manifestaciones naturales del individuo hacia su medio que se manifiestan desde el nacimiento y pueden ser de manera voluntaria e involuntaria. Como ejemplo tenemos la fuerza, velocidad, resistencia, movilidad, equilibrio, coordinación, espacio, tiempo, a partir de que estas cualidades se someten a un proceso de entrenamiento estas se convierten en capacidades. (p. 79)

Chiavenato (2005) refiere que:

Habilidades Profesionales, señalan que en la actualidad, las personas de alto rendimiento son las que marcan la diferencia e influyen, mediante sus habilidades profesionales y su saber, en la cuenta de resultados de las organizaciones en las que trabajan.(p.28)

Chiavenato (2005) citando a Johnson, Scholes, Whittington (2006, p.10), dice:

Estrategias organizacionales, es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que logra ventajas en un entorno cambiante gracias a la configuración de sus recursos y competencias con vistas a satisfacer las expectativas de las partes interesadas. Con la estrategia se pretende lograr una ventaja para la organización respecto de la competencia, la cual se puede obtener a través de diferentes opciones. Adicionalmente, la estrategia también puede permitir la creación de oportunidades mediante la acumulación de recursos y el desarrollo de competencias.

1.3 Justificación

La presente investigación tuvo como finalidad contribuir en la profundización de las teorías sobre el clima laboral y el desempeño laboral, con la finalidad de proponer alternativas de mejora, para que sirva de guía a los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14, para de esta manera mejorar el clima laboral y así mismo el desempeño laboral de los trabajadores, siendo agradable y motivador, que redunde en una buena calidad y logro de los objetivos organizacionales contribuyendo de esta manera la mejora de educación en el Perú.

Asimismo, la presente investigación, buscara resolver un problema actual de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local, o por lo menos proponer estrategias

que al utilizarse contribuyan a mejorar el Clima Laboral y por ende la mejora del Desempeño Laboral de los trabajadores en las diferentes áreas de oficina.

1.4 Problema

Las organizaciones públicas y privadas en la búsqueda de fortalezas más importantes para un buen desempeño del capital humano dentro de las organizaciones, observan que las acciones o comportamientos de los empleados son relevantes para el logro de los objetivos, pues esto es muy importante para lograr mayor productividad.

De la misma manera los directivos están continuamente preocupados por cuestiones como políticas de selección, control de nóminas, capacitación, entre otras. En este sentido el desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo.

En tal sentido, afirma Chiavenato (2000) que: “El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. (p.359)

De la misma manera Milkovich y Boudreau, (1994) sostuvieron que:

EL Desempeño Laboral tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados. (p.95)

Por otro lado el Clima laboral uno de los componentes determinantes que influye en el comportamiento de los trabajadores y que condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional, nos permite conocer o medir los objetivos a lograr.

Pero las épocas de cambio requieren en alguna medida mejorar y para ello es necesario que el Director que lidera y exige el cambio sea capaz de asumir esa responsabilidad institucionalmente, y se haga cargo no sólo del reconocimiento en el éxito sino también de la culpa cuando algo fracase. De la misma manera es fundamental que la comunicación llegue de una manera clara, transparente y respetuosa, algo que daña mucho el clima laboral son las órdenes que no se entienden y la exigencia de cambio no son transparentes para los implicados asimismo, la manera en que se realice la evaluación del desempeño de los trabajadores, pero, más aún de los líderes afectarán también al clima institucional.

Una evaluación de trabajadores que no se apoye en la autoevaluación y en el trabajo conjunto para desarrollar nuevas competencias generalmente generará tensión y desconfianza. Mientras una evaluación que busque dar soporte al trabajador, ayudándolo a detectar sus necesidades, dará mucha tranquilidad y abrirá nuevos horizontes para el desarrollo profesional. El Director necesita capacitarse, sobre todo necesita tiempo para reflexionar, sobre lo que hace y pide hacer.

Por ello resulta saludable por la capacitación y formación de sus trabajadores para que se constituyan en un equipo bien engranado que comparta con el complejo liderazgo de una buena enseñanza. En la actualidad los directores deben ser más conscientes de lo

que trabajan y a través de otras personas por tanto deben crear relaciones cercanas y firmes con ellas que permitan una comunicación real. De esta manera se estará construyendo el llamado clima institucional que define el ambiente dentro del cual nos movemos todos hacia el logro de los objetivos. La única forma de darse a conocer y conocer a los otros es estando cerca con una actitud sincera y confianza que la refuerza.

En lo que respecta a la unidad de gestión educativa local N° 14 se observa que no se puede brindar un servicio óptimo, por que el personal no se siente motivado, se evidencia también que no existe interés por parte de los altos funcionarios por ubicar a los colaboradores en los puestos de trabajo según sus habilidades, no siendo en la mayoría de casos el personal adecuado para el cargo, asimismo poco toman en cuenta un plan de capacitación y evaluación de personal, lo cual ocasiona problemas en el servicio que se brinda a los usuarios. Y esto es muy importante ya que se debe tener en cuenta que, es el comportamiento del trabajador que hará que se logren los objetivos fijados.

En tal sentido la unidad de gestión educativa local es una entidad comprometida para mejorar el servicio educativo, lo cual se requiere de personas comprometidas, que manifiesten un buen desempeño, sabiendo que se ejerce un servicio a la nación y a los ciudadanos en el ámbito de la educación, sobretodo en la actualidad que los niveles de educación estatal en nuestro país es muy pobre y que siendo un ente rector de esta educación, por ello la presente la presente investigación nos va a proporcionar a la entidad pública una información válida sobre Cómo influye Clima laboral en el desempeño laboral de los trabajadores de Oficina de la UGEL N° 14 de Oyón.

Formulación del problema

Problema General

¿De qué manera se relaciona el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón - 2016?

Problemas Específicos.

Problema específico 1

¿De qué manera se relacionan las relaciones interpersonales y el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón - 2016?

Problema específico 2

¿De qué manera se relacionan el ambiente interno y el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón - 2016?

Problema específico 3

¿De qué manera se relacionan la dinámica institucional y el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón - 2016?

1.5 Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación positiva y significativa entre el clima laboral y el desempeño laboral según los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón – 2016.

Hipótesis específica

Hipótesis específica 1

Existe relación positiva y significativa entre relaciones interpersonales y el desempeño laboral según los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón – 2016.

Hipótesis específica 2

Existe relación positiva y significativa entre el ambiente interno y el desempeño laboral según los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón – 2016.

Hipótesis específica 3

Existe relación positiva y significativa entre la dinámica institucional y el desempeño laboral según los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón – 2016.

1.6 Objetivos:

Objetivo General

Determinar la relación entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón – 2016.

Objetivos Específicos.

Objetivo específico 1

Determinar la relación entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón – 2016.

Objetivo específico 2

Determinar la relación entre el Ambiente Interno y el desempeño laboral según los trabajadores de la oficina de la Unidad De Gestión Educativa Local N° 14 Oyón - 2016.

Objetivo específico 3

Determinar la relación entre la dinámica Institucional y el desempeño laboral según los trabajadores de la oficina de la Unidad De Gestión Educativa Local N° 14 Oyón - 2016.

II. Marco Metodológico

2.1 Variables

Variable 1 Clima laboral

Para la investigación se asume la teoría de Rodríguez (2006) que define que el clima laboral: es el ambiente del trabajo y sus características que determinan ciertos comportamientos de los trabajadores que dependen del trato del gerente o la persona que está al frente de la empresa” (p.23)

La definición operacional del clima laboral a partir de sus dimensiones: Relaciones interpersonales, ambiente interno, dinámica institucional, con sus respectivos indicadores los cuales serán medidos a través de un cuestionario de 16 ítems con sus respectivos índices.

Variable 2 Desempeño laboral

Para Chiavenato (2005), sostiene que sobre el desempeño laboral: “Es el comportamiento de un individuo en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (p.359)

La definición operacional de la variable desempeño laboral a partir de sus dimensiones: Cualidades personales, Habilidades profesionales, Estrategias organizacionales con sus respectivos indicadores los cuales serán medidos a través de un cuestionario de 16 ítems con sus respectivos índices.

2.2 Operacionalización de la variable

Tabla 1 *Operacionalización de la variable clima laboral*

Dimensiones	Indicador	Ítems	Escala y Valores	Niveles y rangos
Relaciones Interpersonales	Comunicación	1, 2		
	Valores e ideales que comparte	3,4		
Ambiente Interno	Cooperación y ayuda mutua	5	Siempre (5) Casi siempre (4)	Muy favorable
	Confianza entre el personal	6,7, 8	Algunas veces (3) Casi nunca (2)	(64-80)
	Ausentismo	9,10	Nunca (1)	Favorable
	Impuntualidad	11,12,		(54-63)
Dinámica Institucional	Normatividad			
	Monitoreo y supervisión	13, 14		Desfavorable
	Responsabilidad y Autonomía	15, 16		(16-53)
	Recompensas por el trabajo realizado.			

Fuente: Elaboración propia del Marco Teórico

Tabla 2 *Operacionalización del desempeño laboral*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y Valores	Niveles y rangos
Cualidades personales	Logro de actividades			
	Eficiencia	1, 2,3,		Alto
	Efectividad	4,5,6	Siempre (5)	(64-80)
Habilidades profesionales	Atención	7, 8	Casi siempre (4)	
	Liderazgo	9	Algunas veces (3)	Medio
	Sensato		Casi nunca (2)	(54-62)
	Conceptuales		Nunca (1)	
Estrategias organizacionales	Técnicas			Bajo
	Actualización	10, 11		(16-53)
	Participación en equipo de trabajo	12, 13		
	Socialización en Valores	14, 15, 16		
	Organizacionales			

Fuente: Elaboración propia del Marco Teórico

2.3 Metodología

2.4 Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo básica descriptivo y correlacional, según Hernández, Fernández y Baptista, (2010). Los estudios descriptivo correlacional causal en vista que el estudio tiene como propósito medir el grado de influencia que existe entre las dos variables, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos objetos o cualquier otro fenómeno que se somete al análisis. (p.80).

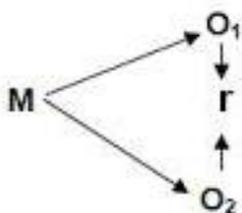
Básica, porque está orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y nuevos campos de investigación sin un fin práctico específico e inmediato; es decir, conocer nuevos conocimientos relacionados las variables percepción de la gestión educativa y satisfacción laboral docente.

Descriptiva, porque el propósito es describir como se manifiestan las variables en el momento de la investigación. Conlleva a analizar y medir la información recopilada acerca de las variables de estudio y es correlacional, porque tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre la variable Clima laboral y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la UGEL N° 14 de Oyón, luego determinar si están o no relacionadas y finalmente analizar dicha correlación.

2.5 Diseño

Durante el estudio no se manipuló a ninguna de las variables, ni tampoco será posible alterar las condiciones del medio en el cual ocurre el hecho, limitándose a observar y registrar tal y como sucede en la realidad; así también se levantará la información requerida una sola vez durante la investigación.

Por tanto el estudio de diseño no experimental y transversal, a decir de Hernández, Fernández y Baptista, (2010), quiénes afirmaron que en los diseños transeccionales, el que investiga solo observa y reporta por única vez. La investigación obedece al diseño correlacional porque permite medir el grado de relación entre las variables Clima Laboral y Desempeño Laboral; es decir, durante el desarrollo de la investigación, no se realizará un tratamiento experimental y la recolección de datos se realizará en un solo momento, y obedece al siguiente esquema:



Dónde:

M Muestra,
 V₁ Clima Laboral
 V₂ Desempeño Laboral
 r Relación entre las variables.

2.6 Población, muestra y muestreo

Población

Según Hernández, Fernández, & Baptista, (2010) una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (p174)

Una población del presente estudio estuvo conformada por 50 Colaboradores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón.

Tabla 3 *Muestra de estudio de trabajadores de Oficina de la UGEL N° 14*

Área de trabajo	Total
Área de administración	25
Área de Gestión Pedagógica	14
Área de Gestión Institucional	6
Área de Asesoría Jurídica	2
Área de O.C.I	3
Total	50

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica de recolección de datos

En el presente estudio se aplicó como técnica la encuesta. De acuerdo a Hernández, Fernández, & Baptista, (2010) Recolectar los Datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un Propósito específico.

La encuesta, que según Cook (2004), “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador, donde se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito” (p. 74).

Instrumento de recolección de datos:

En la presente investigación se utilizó como instrumento el cuestionario para las dos variables de estudio; según Hernández, Fernández, & Baptista, (2010) Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir) (p. 217).

Para este trabajo se utilizó como instrumento un cuestionario de dieciséis preguntas a través de la escala de likert, cuyas opciones permiten medir tanto el grado positivo como neutral y negativo de cada enunciado. (1) Nunca (2) casi nunca (3) algunas veces (4) casi siempre (5) siempre.

Validación del instrumento

Para la Validación del Instrumento se utilizará validez de contenido. De acuerdo a Hernández, Fernández, & Baptista (2010) La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. (p. 201)

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

Para establecer la validez de los instrumentos se buscó evaluar la validez de contenido a través del juicio de expertos; para ello se sometieron a la revisión de 3 expertos, especializados en Metodología de la Investigación y/o gestión pública, los cuales consideraron que los instrumentos eran adecuados y por tanto procedía su aplicación. Se dispone de los certificados de validez en anexos para su verificación.

Tabla 4 *Validez del instrumento Clima Laboral, según expertos*

Experto	El instrumento presenta				Condición final
	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Suficiencia	
Juez 1	Si	si	Si	Si	Aplicable
Juez 2	Si	si	Si	Si	
Juez 3	Si	si	Si	Si	

Tabla 5 *Validez del instrumento Desempeño Laboral, según expertos*

Experto	El instrumento presenta				Condición final
	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Suficiencia	
Juez 1	Si	si	Si	Si	Aplicable
Juez 2	Si	si	Si	Si	
Juez 3	Si	si	Si	Si	

Confiabilidad del instrumento

Los instrumentos de recolección de datos que se empleó en el estudio tuvo ítems con opciones en escala Likert, por lo cual se ha utilizado el coeficiente alfa de Cronbach para determinar la consistencia interna, analizando la correlación media de cada ítem con todas las demás que integran dicho instrumento.

Para determinar el coeficiente de confiabilidad, se aplicó la prueba piloto, después de analizó mediante el alfa de Cronbach con la ayuda del software estadístico SPSS versión 21.

La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores (Hogan, 2004):

Alrededor de 0.9, es un nivel elevado de confiabilidad.

La confiabilidad de 0.8 o superior puede ser considerada como confiable

Alrededor de 0.7, se considera baja

Inferior a 0.6, indica una confiabilidad inaceptablemente baja.

Tabla 6 *Confiabilidad de los instrumentos– Alfa de Cronbach*

Instrumento	Alfa de Cronbach	Nº Ítems
Percepción de la gestión educativa	.750	16
Satisfacción laboral docente	.831	16

En función de los resultados, teniendo en cuenta el índice de fiabilidad obtenido por el alfa de Cronbach igual a 0.75 y 0.831, se puede asumir que los instrumentos son confiables y procede su aplicación.

2.8. Métodos de análisis de datos

Se utilizó la técnica de procesamiento de datos y como instrumento las tablas.

Para el análisis de cada variable se utilizó el programa SPSS V. 22,0 porcentajes en tablas y figuras para presentar la distribución de los datos, la estadística descriptiva. Asimismo

El coeficiente de correlación por rangos (ρ) o Rho Spearman.

III. Resultados

3.1 Análisis Descriptivo

3.1.1. Análisis descriptivo de la variable Clima Laboral

Tabla 7

Descripción de los niveles de la variable Clima Laboral

Niveles	Frecuencia(fi)	Porcentaje (%)
Desfavorable	11	22,0
Favorable	26	52,0
Muy Favorable	13	26,0
Total	50	100,0

Fuente: Elaboración Propia tomado de la encuesta Clima Laboral

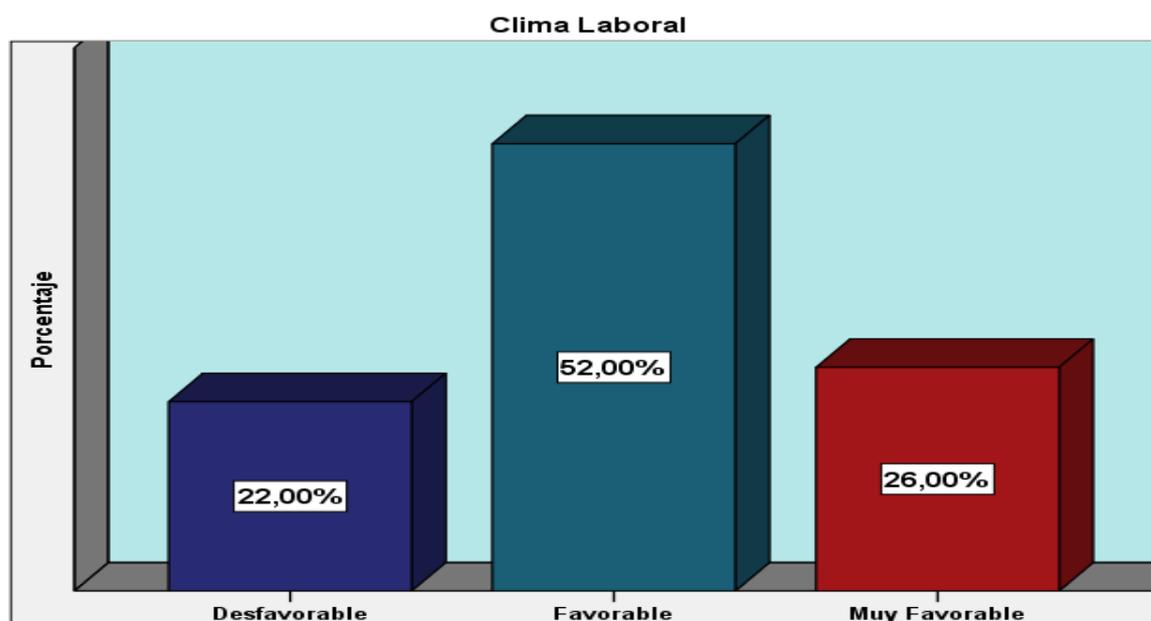


Figura 1: Niveles de la variable Clima Laboral.

Como se observa en la Tabla 7 y en la Figura 1, el 52% de los trabajadores de Oficina de la UGEL N° 14 manifiestan que tienen un clima laboral Favorable, mientras que un 26% refiere que es muy favorable, sin embargo un 22% de los trabajadores indica que es desfavorable.

De los resultados obtenidos se concluye que el clima laboral en los trabajadores de la Ugel N°14 en el 2016 tiene tendencia al nivel favorable.

Descripción de las dimensiones de la variable Clima Laboral

Tabla 8.

Descripción de los niveles de la dimensión Relaciones Interpersonales

Niveles	Frecuencia(fi)	Porcentaje (%)
Desfavorable	9	18,0
Favorable	28	56,0
Muy Favorable	13	26,0
Total	50	100,0

Fuente: Elaboración Propia tomado de la encuesta Clima Laboral

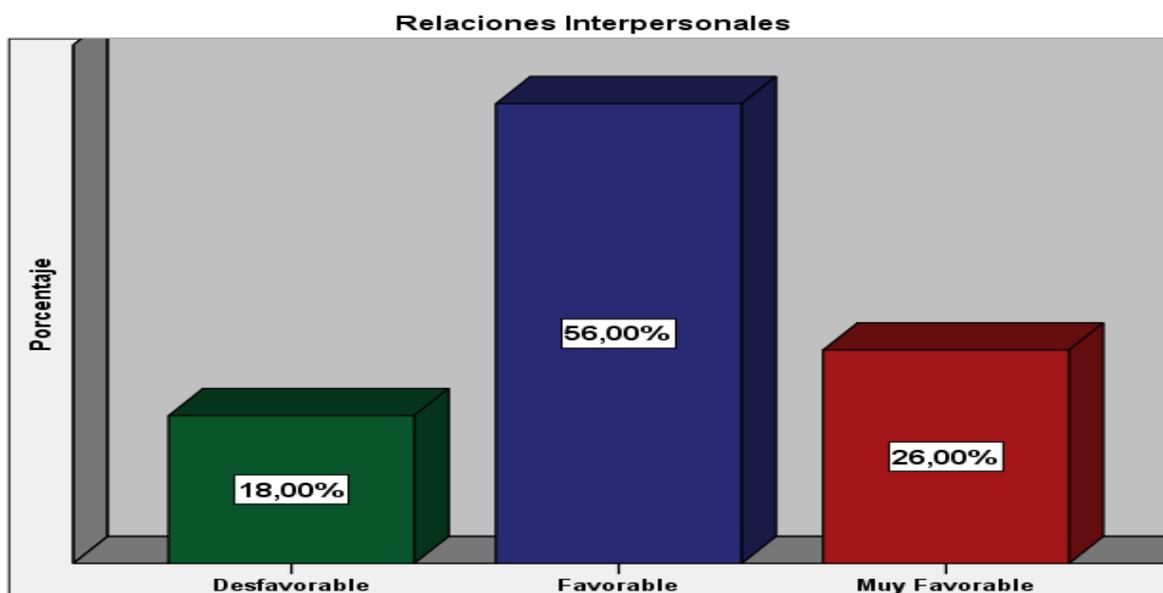


Figura 2: Niveles de la dimensión Relaciones Interpersonales

Como se observa en la Tabla 8 y en la Figura 2, en opinión de los Colaboradores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón el 56% refiere que son

favorable las relaciones interpersonales, el 26% indica que es muy favorable y un 18% menciona que es desfavorable.

Tabla 9

Descripción de los niveles de la dimensión Ambiente Interno

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Desfavorable	11	22,0
Favorable	23	46,0
Muy Favorable	16	32,0
Total	50	100,0

Fuente: Elaboración Propia tomado de la encuesta Clima Laboral

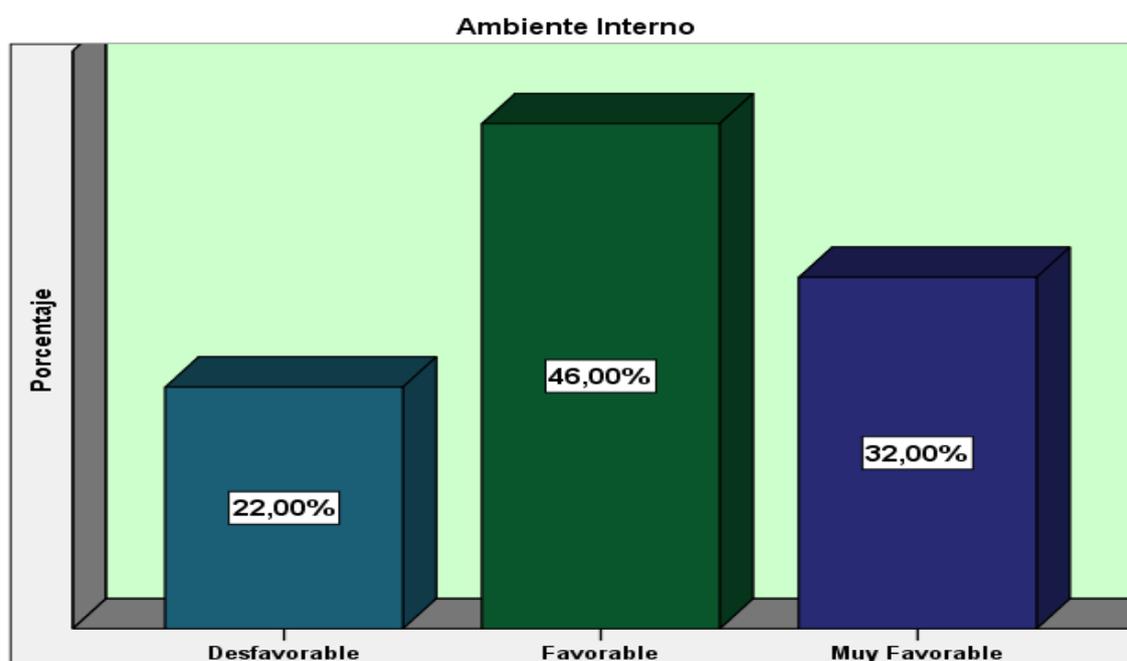


Figura 3 Niveles del Ambiente Interno

Como se observa en la Tabla 9 y en la Figura 3, en opinión de los Colaboradores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón, el 46% manifiestan que el ambiente interno es favorable, asimismo un 32% indica que es muy favorable, sin embargo un 22% señala que es desfavorable.

Tabla 10

Descripción de los niveles de la dimensión Dinámica Institucional

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Desfavorable	9	18,0
Favorable	30	60,0
Muy Favorable	11	22,0
Total	50	100,0

Fuente: Elaboración Propia tomado de la encuesta Clima Laboral

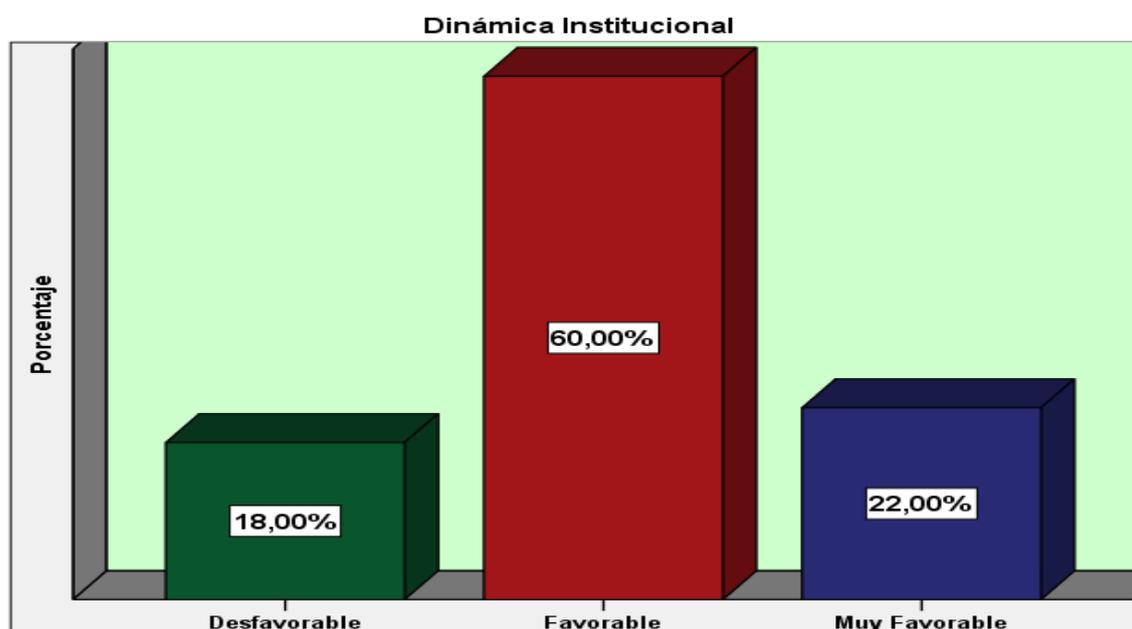


Figura 4: Niveles de la Dinámica Institucional

Como se observa en la Tabla 10 y en la Figura 4, en opinión de los Colaboradores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón, el 60% manifiestan que la dinámica institucional es favorable, asimismo un 22% indica que es muy favorable, sin embargo un 18% señala que es desfavorable.

Descripción de la variable Desempeño Laboral

Tabla 71

Descripción de los niveles de la variable Desempeño Laboral

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	11	22,0
Medio	25	50,0
Alto	14	28,0
Total	50	100,0

Fuente: Elaboración Propia tomado de la encuesta Desempeño Laboral

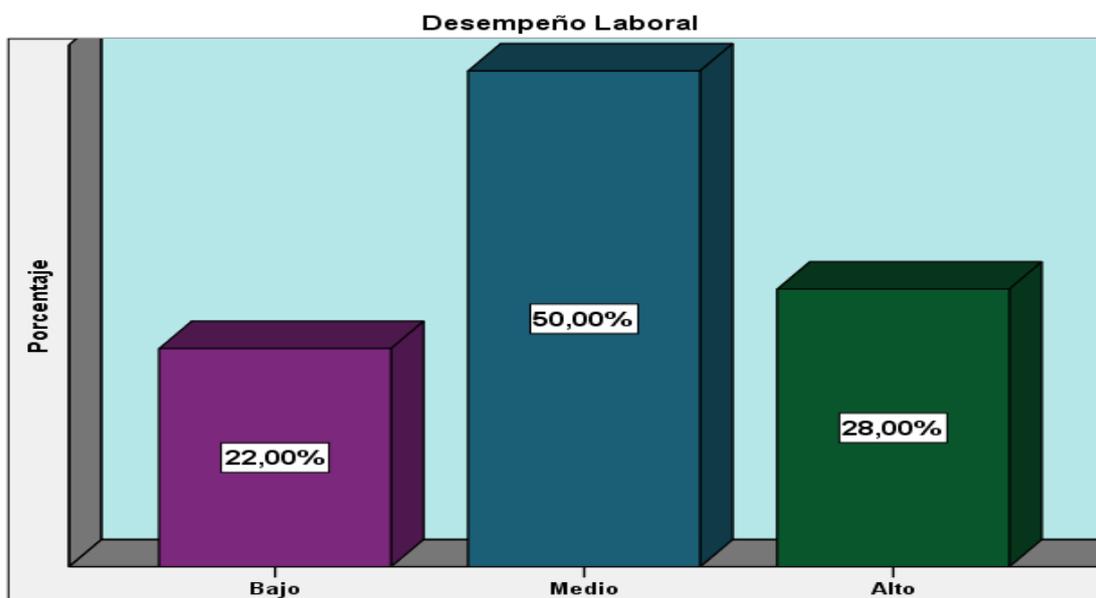


Figura 5. Niveles de la variable Desempeño Laboral.

De la tabla 11 y figura 5, se observa que el 50% de los trabajadores de oficina de ugel N° 14 Oyón manifiesta que el desempeño laboral que realizan es medio, el 28% indica que es alto y el 22% señala que es bajo.

De los resultados obtenidos, se concluye que el desempeño laboral de los Colaboradores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón, tiene una tendencia a ser bueno.

Descripción de las dimensiones de la variable Desempeño Laboral.

Tabla 82

Descripción de los niveles de la dimensión Cualidades Personales

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	10	20,0
Medio	28	56,0
Alto	12	24,0
Total	50	100,0

Fuente: Elaboración Propia tomado de la encuesta Desempeño Laboral

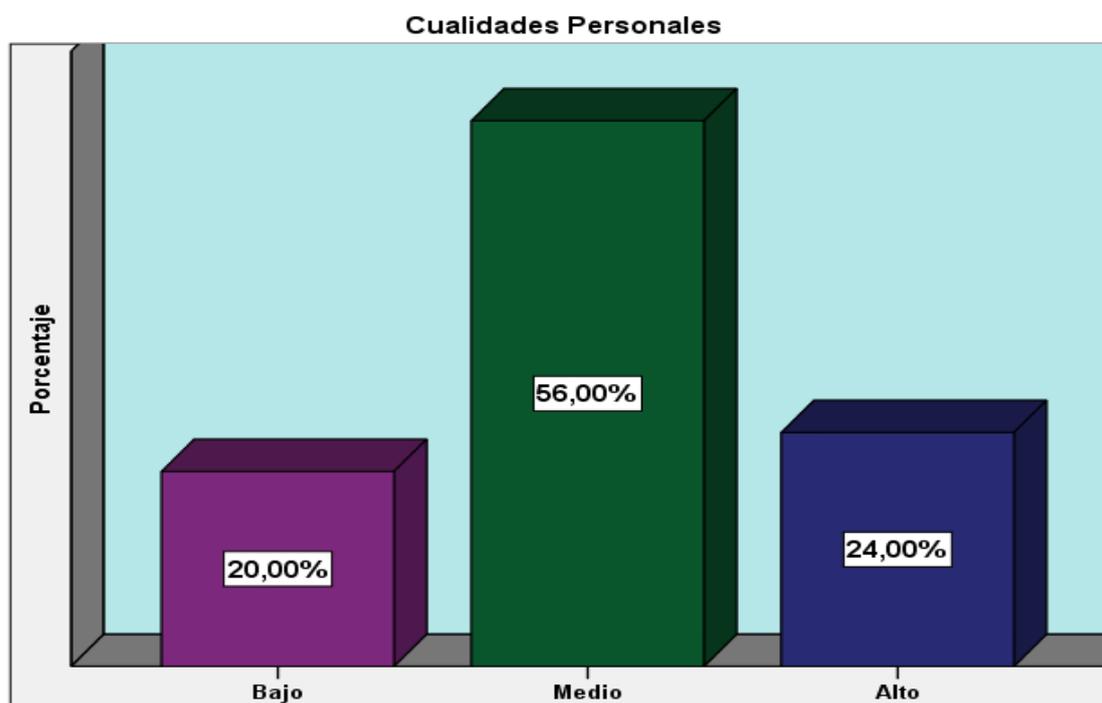


Figura 6 Niveles de las Cualidades Personales.

De la tabla 12 y figura 6, se observa que el 56% de los Colaboradores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón manifiesta que el desempeño laboral que realizan es medio, el 24% indica que es alto y el 20% señala que es bajo.

Tabla 93

Descripción de los niveles de la dimensión Habilidades Profesionales

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	10	20,0
Medio	21	42,0
Alto	19	38,0
Total	50	100,0

Fuente: Elaboración Propia tomado de la encuesta Desempeño Laboral

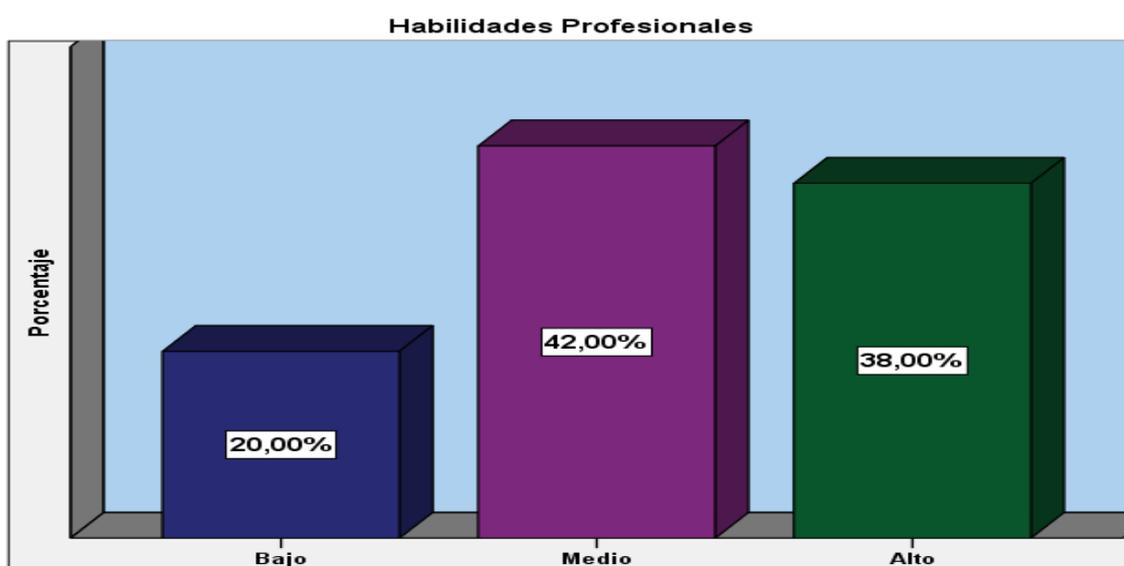


Figura 7: Niveles de las Habilidades Profesionales.

De la tabla 13 y figura 7, se observa que el 42% de los Colaboradores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón manifiesta que el desempeño laboral que realizan es medio, el 38% indica que es alto y el 20% señala que es bajo.

Tabla 104

Descripción de los niveles de las Estrategias Organizacionales

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	8	16,0
Medio	26	52,0
Alto	16	32,0
Total	50	100,0

Fuente: Elaboración Propia tomado de la encuesta desempeño laboral

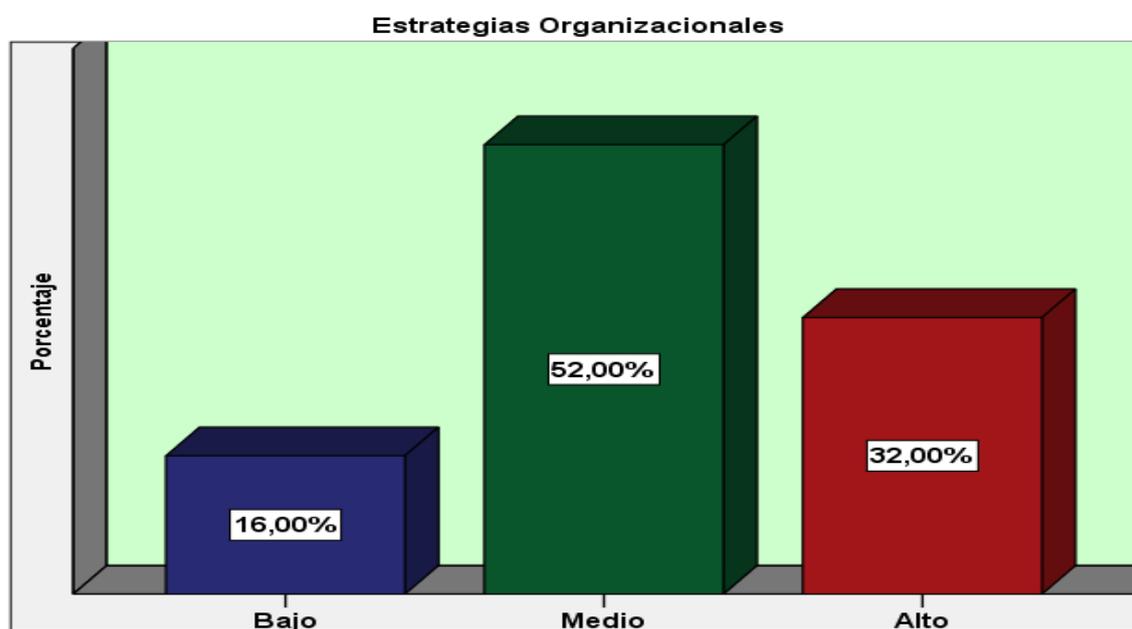


Figura 8 Niveles de las Estrategias Organizacionales.

De la tabla 14 y figura 8, se observa que el 52% de los Colaboradores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón manifiesta que el desempeño laboral que realizan es medio, el 32% indica que es alto y el 16% señala que es bajo.

3.2 Contraste de hipótesis

Hipótesis general

Tabla 115

Coefficiente de correlación de Spearman entre las variables Clima Laboral y Desempeño Laboral

		Correlaciones	
		Clima Laboral	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Clima Laboral	1,000	,805**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	50
	Desempeño Laboral	,805**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	50

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La Tabla 15 muestra que el coeficiente de correlación entre las variables Clima Laboral y Desempeño Laboral. Dado que la significancia de Sig. = ,000 muestra que es menor en el nivel 0,01 lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, existe suficiente evidencia estadística para aceptar que el valor del coeficiente es producto de la relación entre las variables analizadas, por tanto la relación es significativa. Asimismo como el valor del coeficiente fue de ,805** se establece que la relación fue positiva y alta, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se confirma la validez de la hipótesis planteada. Concluyendo que: Existe relación positiva y significativa entre el clima laboral y en el desempeño laboral según los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón – 2016.

Hipótesis Específica 1

Tabla 16

Coefficiente de correlación de Spearman entre la dimensión Relaciones Interpersonales y Desempeño Laboral.

		Correlaciones		
			Relaciones Interpersonales	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Relaciones Interpersonales	Coefficiente de correlación	1,000	,463**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	50	50
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,463**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	50	50

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La Tabla 16 muestra que el coeficiente de correlación entre la dimensión Relaciones Interpersonales y Desempeño Laboral. Dado que la significancia de Sig. = ,001 muestra que es menor en el nivel 0,01 lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, existe suficiente evidencia estadística para aceptar que el valor del coeficiente es producto de la relación entre las variables analizadas, por tanto la relación es significativa. Asimismo como el valor del coeficiente fue de ,463** se establece que la relación fue positiva y moderada, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se confirma la validez de la hipótesis planteada.

Concluyendo que: Existe relación positiva y significativa entre relaciones interpersonales y el desempeño laboral según los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón – 2016.

Hipótesis Específica 2

Tabla 17

Coefficiente de correlación de Spearman entre la dimensión Ambiente Interno y la variable Desempeño Laboral.

		Correlaciones		
			Ambiente Interno	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Ambiente Interno	Coefficiente de correlación	1,000	,509**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,509**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La Tabla 17 muestra que el coeficiente de correlación entre la dimensión Ambiente Interno y Desempeño Laboral. Dado que la significancia de Sig. = ,000 muestra que es menor en el nivel 0,01 lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, existe suficiente evidencia estadística para aceptar que el valor del coeficiente es producto de la relación entre las variables analizadas, por tanto la relación es significativa. Asimismo como el valor del coeficiente fue de ,509** se establece que la relación fue positiva y Moderada, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se confirma la validez de la hipótesis planteada. Concluyendo que: Existe relación positiva y significativa entre el ambiente interno y el desempeño laboral según los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón – 2016.

Hipótesis Específica 3

Tabla 128

Coefficiente de correlación de Spearman entre la dimensión Dinámica Institucional y variable Desempeño Laboral

		Correlaciones		
			Dinámica Institucional	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Dinámica Institucional	Coefficiente de correlación	1,000	,710**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,710**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La Tabla 18 muestra que el coeficiente de correlación entre la dimensión Dinámica Institucional y Desempeño Laboral. Dado que la significancia de Sig. = ,000 muestra que es menor en el nivel 0,01 lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, existe suficiente evidencia estadística para aceptar que el valor del coeficiente es producto de la relación entre las variables analizadas, por tanto la relación es significativa. Asimismo como el valor del coeficiente fue de ,710** se establece que la relación fue positiva y Moderada, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se confirma la validez de la hipótesis planteada.

Concluyendo que: Existe relación positiva y significativa entre la dinámica institucional y el desempeño laboral según los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón – 2016.

IV. Discusión

A nivel descriptivo de los resultados obtenidos en la encuesta sobre la variable Clima Laboral se obtuvo que el 52% de los trabajadores de Oficina de la UGEL N° 14 manifiestan que tienen un clima laboral Favorable, mientras que un 26% refiere que es muy favorable, sin embargo un 22% de los trabajadores indica que es desfavorable.

Asimismo para la variable Desempeño Laboral al procesar los datos a nivel descriptivo se obtuvo que el 50% de los trabajadores de oficina de UGEL N° 14 Oyón manifiesta que el desempeño laboral que realizan es medio, el 28% indica que es alto y el 22% señala que es bajo. Para las dos variables de estudio se indica un Clima Laboral favorable y un Desempeño Laboral medio, por lo que se debe mejorar el comportamiento de los trabajadores como también el trato de los directivos en relación a un trabajador.

En tal sentido el clima se relaciona de manera positiva o negativa en los comportamientos de los individuos así Chiavenato (2000) refiere que “la evaluación del clima laboral tiene referencia al ambiente interno entre los diferentes miembros de una institución, que se encuentran completamente ligado a la motivación de los individuos” (p. 86). De esta manera el logro de los objetivos de una organización depende del ambiente interno que se vive en esta. Asimismo el Desempeño Laboral está referido a la forma como los empleados realizan de manera eficiente sus funciones en la organización, como lo refiere Romero & Urdaneta (2009) citando a Chiavenato quienes definen el desempeño cómo: Las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. Para lo referido se obtuvieron lo siguiente:

En cuanto a la Hipótesis general de investigación existe relación positiva y significativa entre el clima laboral y en el desempeño laboral según los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón – 2016, Se tuvo que el

coeficiente de correlación entre las variables Clima Laboral y Desempeño Laboral fue de ,805** dónde se establece que la relación fue positiva y alta, asimismo se rechaza la hipótesis nula y se confirmó la validez de la hipótesis planteada. Además la significancia de Sig. = ,000 muestra que es menor en el nivel 0,01 lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, existe suficiente evidencia estadística para aceptar que el valor del coeficiente es producto de la relación entre las variables analizadas, por tanto la relación fue significativa. Estos resultados coinciden con los resultados de la tesis de Coronel (2011), titulada “Clima laboral y satisfacción laboral de una empresa de servicios del distrito del Callao” donde Concluyó que mediante las pruebas estadísticas con respecto al su tema planteado, se encontró que existe una relación de dependencia entre el clima laboral y satisfacción laboral de una empresa de servicios del distrito del Callao. Asimismo Antón (2014) en el trabajo de investigación titulado: “Desarrollo Institucional y desempeño laboral del poder judicial en el periodo 2013” concluyó que existe relación directa y significativa entre el Desarrollo Institucional y el Desempeño Laboral sobre los Servidores Públicos en la Unidad Sectorial de Justicia de Lima Centro 2013, la correlación Spearman fue de 0.744 con un valor $p = 0,000$ menor al nivel de 0,05. Por lo tanto acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Asimismo se estableció que existe relación directa y significativa entre la dimensión del Desarrollo Profesional y el Desempeño Laboral de los Servidores Públicos en la Unidad Sectorial de Justicia de Lima Centro 2013, con un valor de correlación de Spearman de 0.803 y un valor $p=0,000$ menor al nivel de 0,05. Se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Para la hipótesis específica 1 existe relación positiva y significativa entre relaciones interpersonales y el desempeño laboral según los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón – 2016. Se obtuvo que el coeficiente fue de ,463**

dónde se establece que la relación fue positiva y Moderada, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se confirma la validez de la hipótesis planteada. Además la significancia en la prueba de Spearman tuvo valor de 0,001, que toma es menor al margen de error (0.05), por lo tanto existe suficiente evidencia estadística para aceptar que el valor del coeficiente es producto de la relación entre las variables analizadas, por tanto la relación es significativa.

Para la hipótesis específica 2 existe relación positiva y significativa entre el ambiente interno y el desempeño laboral según los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón – 2016. Como el valor del coeficiente fue de ,509** se establece que la relación fue positiva y Moderada, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se confirma la validez de la hipótesis planteada. Asimismo el valor de 0,000, que toma la significancia en la prueba de Spearman es menor al margen de error (0.05), por tanto existe suficiente evidencia estadística para aceptar que el valor del coeficiente es producto de la relación entre las variables analizadas, por tanto la relación es significativa.

Para la hipótesis específica 3 Existe relación positiva y significativa entre la dinámica institucional y el desempeño laboral según los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón – 2016. Como el valor del coeficiente fue de ,710** se establece que la relación fue positiva y Moderada, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se confirma la validez de la hipótesis planteada. Asimismo el valor de 0,000, que toma la significancia en la prueba de Spearman es menor al margen de error (0.05), existe suficiente evidencia estadística para aceptar que el valor del coeficiente es producto de la relación entre las variables analizadas, por tanto la relación es significativa.

Estos resultados coinciden con el de Malisa (2012) en su trabajo de investigación titulado: “El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi”, llegó a la conclusión luego de utilizar las pruebas estadísticas, el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de ELEPCO S.A., mientras 41 trabajadores que corresponden al 39% consideran que el clima organización influye en el desempeño laboral de los trabajadores de ELEPCO S.A., por lo que el clima organizacional si está incidiendo en el desempeño laboral de los trabajadores de ELEPCO S.A ha sido expresado por los colaboradores de la empresa.

V. Conclusiones

Primera: Existe relación positiva y significativa entre el clima laboral y en el desempeño laboral según los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón – 2016. (Rho de Spearman = 0,805** y $p = 0,000 < 0,05$) siendo ésta una correlación positiva y alta entre las variables.

Segunda: Existe relación positiva y significativa entre relaciones interpersonales y el desempeño laboral según los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón – 2016. (Rho de Spearman = 0,463** y $p = 0,001 < 0,05$) siendo ésta una correlación positiva y Moderada entre las variables.

Tercera: Existe relación positiva y significativa entre el ambiente interno y el desempeño laboral según los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón – 2016. (Rho de Spearman = 0,509** y $p = 0,000 < 0,05$) siendo ésta una correlación positiva y Moderada entre las variables.

Cuarta: Existe relación positiva y significativa entre la dinámica institucional y el desempeño laboral según los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón – 2016.. (Rho de Spearman = 0,710** y $p = 0,000 < 0,05$) siendo ésta una correlación positiva y moderada entre las variables.

VI. Recomendaciones

Primero: Se sugiere al Director de la UGEL N° 14 establecer Programas de capacitación para mejorar el clima laboral de sus trabajadores, a fin de hacerlos conscientes de su importancia en la mejora del desempeño laboral, dado que existe una relación positiva y fuerte entre las variables de estudio mencionadas.

Segundo: En el mediano plazo realizar evaluaciones periódicas sobre el desempeño de los trabajadores de la UGEL N°14 a fin de reflexionar sobre la importancia de la institución en cuanto a las relaciones interpersonales sobre el desempeño laboral.

Tercero: Promover la capacitación dónde incluyan al director como a los trabajadores, sobre todo en el desempeño de los empleados.

Cuarto: Desarrollar e implementar programas de Clima Laboral, en los distintos niveles para mejorar el liderazgo, el compromiso del personal, también la calidad del servicio en beneficio de los usuarios.

VII. Referencias

- Antón, G. (2014). *Desarrollo Institucional y desempeño laboral del poder judicial en el periodo 2013*. Lima: Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo.
- Araujo. (2010). *Revista Inteligencia Emocional y Desempeño laboral en los Institutos de Educación Superior Pública*. Venezuela: CICAG.
- Bizquera. (2003). *La relación interpersonal*. Maracaibo.
- Brunet, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Capella, J. (1997). *Las personas que tienen éxito*. Guía del Community Manager de éxito.
- Castellanos (2008) “*Proceso Metódico*”, *expone la muestra censal*. Recuperado
- Chavez (2014) citando a Chiavenato, I (2007) “*Competencias Gerenciales y Desempeño Laboral en empresas aseguradoras*”
- Chiang M. (2010) citando a Milkovich y Boudrem, “*El funcionamiento de los equipos de trabajo y su relación con el desempeño laboral*”.
- Chiavenato, I (2010) Revista “*Clima Laboral*” McGraw Hill Interamericana
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ma edición. McGraw Hill Interamericana. 2004.
- Coronel (2011) *Clima Laboral y satisfacción laboral de una empresa de servicios del distrito del Callao*. Tesis de titulación Universidad Cesar Vallejo en: <https://pe.linkedin.com/pub/selbit...coronel.../188>
- Daft, P. (2005) *Cómo mejorar las competencias de los trabajadores*. Editorial Graó de IREF.S.L Barcelona.

- Davis K. y Newstrom (2003) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de CV. Recuperado: www.uv.mx/msp/files/20 (08 de septiembre 2014).
- Del toro, J., Salazar, M., & Gómez, J. (2011). *Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería*. *Clío América*. Julio – Diciembre 2011.
- Fernández, R. (2013) citando a Bleger, J. Revista, “*Instituciones Educativas define la Dinámica Institucional*”.
- Fortes E, (2015) artículo “*Tenis de campo, capacidades física relacionadas con el tenis en la comunidad de San Tome*”
- Gairin, J. (2002). “*La Organización Escolar: Contexto y Texto de Actuación*”. Editorial La Muralla, S.A 3ra Edición. Banco Mundial. Libros pedagógicos de formación Integral. Caracas Venezuela
- Galarza J, (2013) “*El Sistema de Educación y la Dinámica del Mercado de Trabajo*” precisa Factores del Desempeño profesional.
- García, Y. (2014) “*Definición de valores organizacionales*”. Recuperado de: <http://conceptodefinicion.de/valores-organizacionales>
- Garza (2010) “*Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública de TAMAULIPAS*”
- Goncalves, (2005) “*Teoría del Clima Organizacional*”
- Gruia y Sampablo (2014) “*Habilidades Profesionales*” Universidad a Distancia de Madrid.
- Hechavarria, S (2012) citando a Aravena y Cols, “*Diferencias entre cuestionario y encuesta*” (p.1) Universidad Virtual de Salud Manuel Fajardo.
- Hernández, H., Fernández, J. y Baptista (2010) “*Metodología de la investigación científica*”. México Mc Graw-Hill
- Ibarra, E & Barragan, A. (2010) “*Los tres factores del Desempeño Profesional*”.

- Lau, O & Prado, E (2014). “*El clima institucional y su relación con el desempeño laboral*”
Recuperado de: <https://prezi.com/mpkylekr-ecm/el-clima-institucional-y-su-relacion-con-el-desempeno-labora>
- Malisa (2012) “Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotoplaxi.
- Mancilla, S. (2012) “*Comunicación interpersonal*”. Recuperado de:
<http://interpersonall.blogspot.com/2012/05/nosotros-y-nuestros-grupos.html>
- Martínez, M. (2014) *La impuntualidad: un mal hábito*, Recuperado de:
<http://www2.esmas.com/salud/dia-a-dia/768655/impuntualidad-mal-habito-costumbres-modos-irresponsabilidad-respeto/>
- Mayor, A. (2012), *Clima Organizacional y Liderazgo de los Directivos de las Escuelas del Municipio Mara* Tesis de maestría, Universidad de Zulia Venezuela.
- Mejía, H. (2011) *Bases Teóricas, Relaciones Interpersonales*
- Mendoza, H. (2011) citando a Nava, H. (2009) “*Relación entre Clima Institucional y desempeño docente en Instituciones Educativas de Inicial de la Red N° 9 Callao*”.
Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima Perú.
- Milkovich y Boudrem (1994) Clima Organización y Desempeño Laboral del Personal
Revista NEGOTIUM Ciencias Gerenciales.
- Milkovich, G. y Boudreau, J (1994). *El Desarrollo de Carrera*. Trillas. México.
- Monjas, I. (1999), *Las habilidades sociales son las conductas o destrezas sociales específicas*”
- Newstrom, J. (2007) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Palma, S. (2004). *Manual Escala Clima Laboral, CL-SPC*. Lima: Perú.
- Paz, A. (2012) *Relaciones Interpersonales del Supervisor y Aprendizaje Organizacional en Instituciones de Educación Inicial.*

- Pedraza, O. (2010). *Desempeño Laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la facultad de medicina de la universidad del Zulia - Venezuela*. Venezuela.
- Peña, C. S. (2005). *Diseño de un instrumento para caracterizar el clima organizacional en unidades académicas de la Universidad de Colima*. (Tesis de maestría inédita). Universidad de Colima, México.
- Pérez, N. y Rivera, P. (2013) “*Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la amazonía peruana, periodo 2013*”. Tesis Maestria en Gestión Empresarial. Iquitos-Perú
- Popper, K. y Ñaupas, (2011) (citado por Castillo, L 2012) “*Relación que existe entre los Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes y la Formación en Servicio de los docentes de 2° grado de primaria de las Instituciones Educativas Públicas representativas de la UGEL Talara, 2012 – 2013*”.
- Rada, G. (2007) “*Unidades de análisis, muestra la definición de Unidad de Análisis*”. Recuperado de:<http://escuela.med.puc.cl/recursos/recepidem/introductorios6.htm>
- Roa, G. (2012) “*Responsabilidad y autonomía*” artículo publicado, Recuperado de:<http://gedma-roa.blogspot.com/2012/04/ser-persona-libertad-autonomia.html>
- Robbins, S & Coulter M, (2005) “*Conflicto significa un colapso en los mecanismos decisivos normales*” (p.239)
- Robbins, S. (2008). “*Las nuevas tendencias en las Organizaciones*”. Editorial Prentice Hall. México.
- Rodríguez A. (2006) *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid. Ediciones Pirámide.
- Rodríguez, M. (2009) “*Relaciones Intrapersonales Interpersonales*”. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/luberza/pnl-inter-intro-ralaciones>
- Romero & Urdaneta (2009) citando a Chiavenato, “Desempeño Laboral”

- Romero. (2009). *Desempeño Laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades Maracaibo - Venezuela*. Venezuela.
- Sánchez H. (2010), "*Clima organizacional en el Hospital Regional Docente de Trujillo 2010*". Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo, Lima Perú.
- Sarmiento, I (2011) "*Clima laboral*", Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo Huejutla.
- Thompson, I. (2008) citando a Stanton, Etzel y Walker, "*La comunicación*". Recuperado de: <http://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>
- Topa, G. (2012) "Valores Organizacionales" Revista Mexicana de Psicología.
- Turnbull, A. Turnbull, H. R., and Kyzar, K. (2009). "*Cooperación entre familias y profesionales como fuerza catalizadora para una óptima inclusión: enfoque de los Estados Unidos de América*". *Revista de Educación*, 349, 69-99.
- Vargas, F. (2009) *De las virtudes laborales a las competencias claves: Un nuevo concepto para antiguas demandas*. Boletín CINTEFOR. Agosto, Diciembre.
- Villamil & Sánchez (2012) "*Influencia del Clima Organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la Municipalidad Choloma San Pedro de Sula Honduras*", tesis de maestría.
- Werther & Chiavenato (2000) "*La capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de una manera sistemática y organizada*".
- Wigodski, J. (2010) "*Metodología de la Investigación, define La Población*", Recuperado de: <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>

Apéndices

Apéndice: A MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Clima laboral y desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón – 2016

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA
<p>General: ¿De qué manera se relaciona el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón - 2016?</p>	<p>General: Determinar la relación entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón – 2016.</p>	<p>General: Existe relación positiva y significativa entre el clima laboral y el desempeño laboral según los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón – 2016</p>	<p>Variable Independiente: Clima laboral.</p> <p>Variable Dependiente: Desempeño laboral.</p> <p>Enfoque: Cuantitativo.</p>
<p>Específicos:</p> <p>¿De qué manera se relacionan las relaciones interpersonales y el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón - 2016?</p> <p>¿De qué manera se relacionan el ambiente interno y el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón - 2016?</p> <p>¿De qué manera se relacionan la dinámica institucional y el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón - 2016?</p>	<p>Específicos:</p> <p>Determinar la relación entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón – 2016.</p> <p>Determinar la relación entre el Ambiente Interno y el desempeño laboral según los trabajadores de la oficina de la Unidad De Gestión Educativa Local N° 14 Oyón - 2016.</p> <p>Determinar la relación entre la dinámica Institucional y el desempeño laboral según los trabajadores de la oficina de la Unidad De Gestión Educativa Local N° 14 Oyón - 2016.</p>	<p>Específicas:</p> <p>Existe relación positiva y significativa entre relaciones interpersonales y el desempeño laboral según los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón – 2016.</p> <p>Existe relación positiva y significativa entre el ambiente interno y el desempeño laboral según los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón – 2016.</p> <p>Existe relación positiva y significativa entre la dinámica institucional y el desempeño laboral según los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 14 Oyón – 2016.</p>	<p>Tipo: Básica.</p> <p>Nivel: Descriptivo.</p> <p>Diseño: Transversal correlacional.</p> <p>Población: 50 docentes de la I. E. de la ciudad de Huaral, la población fue censal.</p> <p>Método: Hipotético deductivo.</p> <p>Técnica: Encuesta.</p> <p>Instrumentos: Cuestionarios Sobre clima laboral. Sobre desempeño laboral</p> <p>Método de análisis de datos: Estadística Descriptiva: Se usará tabla de distribución de frecuencias y gráficos de barras. Estadística Inferencial: Se aplicará la prueba de Spearman.</p>

Apéndice B. Operacionalización de la variable

Tabla 1

Operacionalización de la variable clima laboral

Dimensiones	Indicador	ítems	Escala y Valores	Niveles y rangos
Relaciones	Comunicación	1, 2		
	Valores e ideales que comparte			
Interpersonales	Cooperación y ayuda mutua	3,4		Desfavorable
		5	Siempre (5)	(60-80)
Ambiente Interno	Confianza entre el personal	6,7, 8	Casi siempre (4)	Favorable
	Ausentismo	9,10	Algunas veces (3)	(38-59)
Dinámica Institucional	Impuntualidad		Casi nunca (2)	Desfavorable
	Normatividad	11,12,	Nunca (1)	(16-37)
	Monitoreo y supervisión	13, 14		
	Responsabilidad y Autonomía			
	Recompensas por el trabajo realizado.	15, 16		

Fuente: Elaboración propia del Marco Teórico

Operacionalización de la variable

Tabla 2

Operacionalización del desempeño laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índices	Rangos
Cualidades personales	Logro de actividades	1, 2,3, 4,5,6		
	Eficiencia			Alto
	Efectividad		Siempre (5)	(60-80)
Habilidades profesionales	Atención	7, 8	Casi siempre	
	Liderazgo		(4)	Medio
	Sensato		Algunas	(38-59)
Estrategias organizaciona les	Conceptuales		veces (3)	
	Técnicas		Casi nunca	Bajo
	Actualización	10, 11	(2)	(16-37)
	Participación en		Nunca (1)	
	equipo de trabajo	12, 13		
	Socialización en	14, 15, 16		
Valores organizacionales				

Fuente: Elaboración propia del Marco Teórico

Apéndice C. Cuestionario sobre clima laboral

Estimado (a):

Instrucciones: A continuación se le presenta 16 ítems, y se solicita que frente a ellas exprese su opinión personal, considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con un aspa (x) en la opción que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

Nunca: N: 1	Casi nunca: CN 2	A Veces: AV 3	Casi siempre: CS 4	Siempre: S: 5
-------------	------------------	---------------	--------------------	---------------

	Ítems	Escala Valorativa				
	Dimensión: Relaciones interpersonales	1	2	3	4	5
1	¿Existe adecuada comunicación entre los trabajadores de su Institución?					
2	¿Se practican los valores de puntualidad, entre los trabajadores de su entidad?					
3	¿Existe cooperación espontánea entre los trabajadores de su Dirección?					
4	¿Existe compañerismo entre el personal de su Institución?					
5	¿La confianza es una práctica generalizada entre los trabajadores de su entidad?					
	Dimensión: Ambiente interno					
6	¿Ha trabajado en el mismo cargo por más de dos años sin cambio de sus responsabilidades?					
7	¿En su Institución están claros y conoce los protocolos en caso de					

	emergencia?					
8	¿Siente que su trabajo no es rutinario y le encuentra motivación?					
9	¿Por lo general los trabajadores llegan puntualmente a la institución laboral?					
10	¿En su Institución existe bajo índice de inasistencia al trabajo?					
	Dimensión: Dinámica institucional					
11	¿En su Institución existe una estructura de respeto a la normatividad?					
12	¿Las normas legales son conocidas por los trabajadores de su Institución?					
13	¿Existe monitoreo y supervisión en la Institución?					
14	¿Desarrollan un plan de monitoreo en la institución?					
15	¿La responsabilidad y autonomía es eficiente en su Institución?					
16	¿Se brinda recompensa por el trabajo realizado en la Institución?					

Cuestionario sobre desempeño laboral

Estimado (a):

Instrucciones: A continuación se le presenta 16 ítems, y se solicita que frente a ellas exprese su opinión personal, considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con un aspa (x) en la opción que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

Nunca: N: 1	Casi nunca: CN 2	A Veces: AV 3	Casi siempre: CS 4	Siempre: S: 5
-------------	------------------	---------------	--------------------	---------------

	Ítems	Escala Valorativa				
	Dimensión: Cualidades personales	1	2	3	4	5
1	¿Usted Siempre sabe si el trabajo está bien o mal?					
2	¿Usted Resuelve los problemas relacionados con sus tareas, sin recurrir a los demás?					
3	¿Considera usted que Puede realizar su trabajo, sin ayuda de otros?					
4	¿Usted Llega puntualmente a su trabajo?					
5	¿Usted Cumple con su horario de trabajo?					
6	¿Usted Realiza sus actividades con dedicación?					
	Dimensión: Habilidades profesionales					
7	¿Tengo habilidad para guiar y desarrollar eficientemente al personal?					
8	¿Me adapto con facilidad a los cambios?					
9	¿Tiene gran capacidad para resolver problemas?					

Dimensión: Estrategias organizacionales						
10	¿Las instancias de capacitación que recibe están bien planeadas?					
11	¿Los recursos de capacitación que recibe, están de acuerdo con sus intereses?					
12	¿Participa en la elaboración de los planes de trabajo?					
13	¿Organizan mesas de trabajo para aprender acerca de determinado aspecto novedoso?					
14	¿Promueve acciones conjuntas la dirección para lograr un clima organizacional agradable?					
15	¿Aportan lo mejor de sí para el logro de los objetivos organizacionales?					
16	¿Se preocupa por alcanzar las metas establecidas en la institución?					

Apéndice D. Prueba piloto de la variable 1. Clima Laboral

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	10	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	10	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.750	16

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se eleimina el elemento
C1	63.97	120.723	.304	.741
C2	65.20	124.924	.122	.754
C3	63.60	125.903	.169	.748
C4	63.50	120.259	.395	.736
C5	63.07	130.478	-.012	.753
C6	63.53	128.809	.042	.755
C7	65.40	117.628	.338	.738
C8	64.90	114.990	.491	.727
C9	64.93	115.720	.473	.728
C10	64.10	124.921	.126	.753
C11	64.43	117.013	.406	.733
C12	65.33	121.816	.212	.748
C13	65.67	114.299	.533	.724
C14	65.37	118.171	.359	.736
C15	64.43	119.633	.257	.745
C16	64.23	125.771	.108	.754

Prueba piloto de la variable 2. Desempeño Laboral

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	10	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	10	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.831	16

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se eleimina el elemento
H1	85.07	154.064	.359	.826
H2	84.97	151.068	.444	.823
H3	84.53	161.913	.125	.832
H4	85.00	150.690	.526	.821
H5	84.97	156.309	.287	.828
H6	86.73	152.133	.351	.826
H7	85.90	151.817	.300	.829
H8	86.37	150.309	.346	.827
H9	86.60	153.352	.304	.828
H10	86.03	148.447	.352	.827
H11	86.07	149.030	.397	.825
H12	86.00	146.276	.510	.819
H13	85.13	152.051	.294	.829
H14	85.40	146.455	.512	.819
H15	85.93	152.340	.320	.828
H16	85.23	147.771	.544	.819

Base Datos

Influencia del clima laboral en el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de la Unidad de Gestión Educativa																																						
Local N° 14 Oyón – 2016																																						
IND.	CLIMA LABORAL																Desempeño Laboral																					
	RELACIONES INTERPERSONALES					AMBIENTE INTERNO					DINÁMICA INSTITUCIONAL						CUALIDADES PERSONALES						HABILIDADES PROFESIONALES			ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES												
	1	2	3	4	5	suma	6	7	8	9	10	suma	11	12	13	14	15	16	suma	1	2	3	4	5	6	Suma	7	8	9	Suma	10	11	12	13	14	15	16	Suma
1	3	4	5	3	4	19	5	4	4	4	3	20	3	2	3	3	4	1	16	4	4	4	3	4	4	23	3	5	4	12	1	2	2	3	4	4	4	20
2	4	5	5	5	2	21	2	3	5	4	4	18	5	3	2	4	4	3	21	5	2	3	3	3	5	21	4	5	5	14	2	2	4	2	5	5	5	25
3	4	5	5	5	3	22	3	4	3	3	4	17	5	5	4	5	5	5	29	4	4	4	5	3	5	25	3	5	3	11	3	5	5	4	5	5	5	32
4	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	4	24	4	4	5	5	5	4	27	5	5	5	5	5	30	5	5	5	15	4	4	4	4	4	5	5	30	
5	4	4	4	4	4	20	3	4	5	5	4	21	4	4	5	3	4	4	24	4	4	5	4	5	5	27	3	5	3	11	2	3	5	3	5	5	4	27
6	3	4	5	5	4	21	5	4	4	5	5	23	4	5	5	3	5	5	27	4	4	4	5	5	4	26	4	5	5	14	5	5	5	5	3	2	5	30
7	4	4	4	4	5	21	5	4	4	5	4	22	5	5	5	5	5	4	29	4	4	5	5	5	5	28	4	5	5	14	3	5	3	5	3	5	5	29
8	4	3	3	5	4	19	2	4	3	4	4	17	4	4	3	3	4	5	23	4	4	4	5	3	3	23	5	5	5	15	2	2	2	5	2	5	2	20
9	4	4	4	3	3	18	4	3	4	3	3	17	3	3	5	3	4	3	21	2	4	5	3	3	3	20	4	4	4	12	3	3	4	4	3	2	5	24
10	3	5	4	4	5	21	2	3	3	3	3	14	4	4	4	2	3	3	20	4	4	3	4	3	5	23	4	4	4	12	3	2	3	2	3	3	5	21
11	4	4	4	5	5	22	3	3	5	4	4	19	4	4	4	3	4	4	23	3	3	3	4	4	4	21	5	5	5	15	3	4	4	3	4	5	5	28
12	4	4	4	3	4	19	3	2	5	3	3	16	5	2	5	5	4	2	23	4	3	5	3	3	3	21	3	5	5	13	3	3	3	3	3	4	5	24
13	4	4	4	5	3	20	5	3	4	3	3	18	4	4	1	1	4	1	15	4	4	4	3	3	5	23	4	3	4	11	1	2	3	5	3	2	3	19
14	3	4	4	5	3	19	4	3	3	4	4	18	4	3	1	1	4	1	14	3	5	4	4	3	4	23	5	4	4	13	1	1	2	5	2	2	2	15
15	5	4	4	4	5	22	5	4	3	4	2	18	4	5	3	3	4	2	21	5	3	3	3	3	3	20	4	3	5	12	3	4	4	4	4	4	5	28
16	4	3	4	4	3	18	5	5	4	3	3	20	4	1	4	4	4	5	22	4	3	3	4	3	5	22	5	5	5	15	4	5	1	3	1	5	5	24
17	5	4	4	4	3	20	5	3	5	3	3	19	3	3	3	3	4	2	18	4	5	4	3	3	3	22	4	5	5	14	1	2	4	4	2	3	5	21
18	5	4	4	3	3	19	1	2	4	3	3	13	4	2	5	3	4	2	20	3	3	4	3	3	5	21	4	4	3	11	2	3	4	4	3	2	2	20
19	4	4	4	3	5	20	2	3	3	4	4	16	4	4	2	4	4	4	22	2	2	3	3	4	4	18	4	4	5	13	2	3	2	5	2	4	4	22
20	4	3	5	5	3	20	4	2	3	1	3	13	2	2	3	3	5	3	18	4	4	2	3	4	3	20	3	4	4	11	3	4	2	4	1	2	4	20
21	4	5	4	4	4	21	4	3	5	4	4	20	5	4	4	4	4	5	26	5	4	4	3	3	5	24	5	5	5	15	3	3	4	3	4	5	5	27
22	3	3	4	3	4	17	5	4	5	3	4	21	4	3	4	4	3	1	19	4	4	4	3	3	5	23	4	5	4	13	2	2	4	2	2	4	4	20
23	4	4	4	5	3	20	5	5	5	3	3	21	3	5	4	4	4	3	23	3	4	4	4	3	5	23	4	5	4	13	5	5	4	4	4	3	3	28
24	4	5	4	4	3	20	5	5	5	3	3	21	3	5	4	5	4	3	24	5	3	3	4	3	4	22	3	5	4	12	5	5	5	3	3	5	5	31
25	4	3	4	5	4	20	5	4	3	2	4	18	3	3	4	3	4	5	22	4	5	4	4	3	5	25	4	5	5	14	3	4	2	4	3	4	2	22
26	5	4	3	4	5	21	5	3	5	4	3	20	3	3	5	5	3	1	20	3	3	4	4	3	3	20	4	5	4	13	5	5	1	3	3	5	5	27
27	4	4	2	5	4	19	5	3	4	3	4	19	3	4	1	1	3	3	15	4	3	4	3	4	4	22	4	5	4	13	3	2	5	1	2	4	2	19
28	5	4	4	5	4	22	2	5	5	5	4	21	5	3	5	5	4	1	23	4	3	4	4	3	3	21	3	5	3	11	3	2	2	2	2	2	5	18
29	4	4	4	4	4	20	3	2	3	3	2	13	4	3	4	4	4	4	23	3	5	4	4	3	3	22	4	4	4	12	3	2	3	4	3	4	3	22
30	4	3	4	4	5	20	5	1	4	4	2	16	5	5	4	2	5	4	25	4	5	4	4	4	3	24	4	5	5	14	3	3	3	4	4	2	5	24
31	5	3	5	3	2	18	2	4	4	4	4	18	5	4	2	4	2	4	21	4	4	3	4	3	3	21	4	4	4	12	2	2	4	4	2	5	4	23
32	5	3	2	4	1	15	2	2	3	3	3	13	2	3	4	4	4	4	21	3	3	4	4	3	3	20	5	5	5	15	4	4	4	4	4	4	4	28
33	2	5	3	4	2	16	3	2	5	2	2	14	4	4	5	2	4	5	24	3	4	4	4	4	4	23	5	5	4	14	4	4	2	1	1	2	4	18
34	4	4	4	3	2	17	4	2	2	4	3	15	4	4	4	5	5	5	27	4	4	4	4	4	4	24	5	5	5	15	3	3	3	4	2	4	5	24
35	3	4	4	5	3	19	1	5	5	4	2	17	3	3	3	3	4	3	19	3	4	4	3	3	3	20	5	3	5	13	4	2	3	3	3	4	2	21
36	3	4	4	5	4	20	4	4	4	3	4	19	3	3	3	3	4	2	18	3	4	3	4	4	4	22	4	4	4	12	3	3	3	4	4	4	4	25
37	3	4	3	5	2	17	1	2	3	4	3	13	4	4	4	4	3	1	20	4	3	3	5	3	3	21	4	2	4	10	4	4	4	1	3	2	2	20
38	4	4	5	5	4	22	4	4	5	4	4	21	4	5	5	5	5	5	29	5	4	5	4	5	5	28	5	5	5	15	5	5	3	3	4	4	5	29
39	3	2	3	3	4	15	4	2	4	5	4	19	4	4	3	4	3	3	21	4	4	4	3	4	2	21	4	4	4	12	3	3	3	3	2	4	4	22
40	4	3	4	2	2	15	2	4	4	4	3	17	3	3	4	3	4	4	21	3	4	4	4	4	4	23	4	4	3	11	2	2	2	2	2	2	3	15
41	5	4	4	3	4	20	4	2	4	4	4	18	4	4	4	5	5	5	27	5	3	3	4	3	4	22	4	4	4	12	4	4	3	4	4	4	4	27
42	4	4	4	4	5	21	1	3	2	4	3	13	3	3	3	4	4	4	21	4	4	4	4	4	3	23	4	5	5	14	3	3	3	3	3	3	3	21
43	3	4	5	5	2	19	4	5	5	4	5	23	4	5	4	5	4	4	26	3	3	5	4	4	4	23	4	4	5	13	2	5	4	4	4	5	4	28
44	2	4	4	4	4	18	1	3	3	3	4	14	3	3	2	2	2	2	14	3	3	3	3	4	16	4	4	4	12	4	4	3	3	3	4	4	25	
45	5	2	3	3	2	15	2	4	3	4	5	18	3	4	4	3	3	3	20	5	4	4	3	3	3	22	4	5	5	14	3	4	2	2	2	2	2	17
46	2	2	4	5	3	16	1	4	2	2	2	11	2	4	2	5	5	5	23	3	4	4	4	4	5	24	3	4	4	11	2	2	3	2	2	3	4	18
47	4	5	3	2	4	18	4	4	4	5	3	20	4	4	4	4	4	4	24	3	3	4	3	3	3	19	5	5	5	15	3	4	4	4	2	4	4	25
48	2	4	4	5	3	18	5	4	3	4	4	20	3	5	3	3	3	1	18	3	4	3	4	3	3	20	5	5	5	15	2	2	1	3	4	5	5	22
49	4																																					

Validación de los instrumentos

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE Desempeño Laboral.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1							
1	¿El trabajo que realiza siempre está bien?	✓		✓		✓		
2	¿Resuelve los problemas relacionados con sus tareas, sin recurrir a los demás?	✓		✓		✓		
3	¿Puede realizar su trabajo, sin ayuda de otros?	✓		✓		✓		
4	¿Llega puntualmente a su trabajo?	✓		✓		✓		
5	¿Cumple con su horario de trabajo?	✓		✓		✓		
6	¿Realiza sus actividades con dedicación?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2	Si	No	Si	No	Si	No	
7	¿Tengo habilidad para guiar y desarrollar eficientemente al personal?	✓		✓		✓		
8	¿Me adapto con facilidad a los cambios?	✓		✓		✓		
9	¿Tiene gran capacidad para resolver problemas?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3	Si	No	Si	No	Si	No	
10	¿Emplea técnicas adecuadas en el cumplimiento de sus labores?	✓		✓		✓		
11	¿Conoce las normas y actividades del área?	✓		✓		✓		

12	¿Participa en la elaboración de los planes de trabajo?	✓		✓		✓	
13	¿Participa activamente de las mesas de trabajo para aprender acerca de determinado aspecto novedoso?	✓		✓		✓	
14	¿Participa de las acciones conjuntas la dirección para lograr un clima organizacional agradable?	✓		✓		✓	
15	¿Aporta lo mejor de sí para el logro de los objetivos organizacionales?	✓		✓		✓	
16	¿Se preocupa por alcanzar las metas establecidas en la institución?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: SORIA PÉREZ YOLANDA
 DNI: 10.590.828

Especialidad del validador: DRA. ADMINISTRACIÓN DE LA EDUC.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.


Dra. Yolanda F. Soria Pérez
 Asesora Pedagógica y de Investigación

19.de Nov del 2016

 Firma del Experto Informante.



ESCUELA DE POSTGRADO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE Clima Laboral

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1								
1	¿Existe adecuada comunicación entre los trabajadores de su Institución?	✓		✓		✓		
2	¿Se practican los valores de puntualidad, entre los trabajadores de su entidad?	✓		✓		✓		
3	¿Existe cooperación espontánea entre los trabajadores de su Dirección?	✓		✓		✓		
4	¿Existe compañerismo entre el personal de su Institución?	✓		✓		✓		
5	¿La confianza es una práctica generalizada entre los trabajadores de su entidad?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2								
6	¿Ha trabajado en el mismo cargo por más de dos años sin cambio de sus responsabilidades?	✓		✓		✓		
7	¿En su Institución están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?	✓		✓		✓		
8	¿Siente que su trabajo no es rutinario y le encuentra motivación?	✓		✓		✓		
9	¿Por lo general los trabajadores llegan puntualmente a la institución laboral?	✓		✓		✓		
10	¿En su Institución existe bajo índice de inasistencia al trabajo?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3								
11	¿En su Institución existe una estructura de respeto a la normatividad?	✓		✓		✓		
12	¿Las normas legales son conocidas por los trabajadores de su Institución?	✓		✓		✓		
13	¿Existe monitoreo y supervisión en la Institución?	✓		✓		✓		
14	¿Desarrollan un plan de monitoreo en la institución?	✓		✓		✓		
15	¿La responsabilidad y autonomía es eficiente en su Institución?	✓		✓		✓		
16	¿Se brinda recompensa por el trabajo realizado en la Institución?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay
suficiencia):

EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador.Dr/ Mg: SORIA PÉREZ YOLANDA
DNI: 10.590.428

Especialidad del validador: DRA. ADMINISTRACION DE LA EDUCACION

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo


Dra. Yolanda F. Sonia Pérez
Asesora Pedagógica y de Investigación

19 de MARZO del 2016

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE Desempeño Laboral.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1							
1	¿El trabajo que realiza siempre está bien?	✓		✓		✓		
2	¿Resuelve los problemas relacionados con sus tareas, sin recurrir a los demás?	✓		✓		✓		
3	¿Puede realizar su trabajo, sin ayuda de otros?	✓		✓		✓		
4	¿Llega puntualmente a su trabajo?	✓		✓		✓		
5	¿Cumple con su horario de trabajo?	✓		✓		✓		
6	¿Realiza sus actividades con dedicación?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2	Si	No	Si	No	Si	No	
7	¿Tengo habilidad para guiar y desarrollar eficientemente al personal?	✓		✓		✓		
8	¿Me adapto con facilidad a los cambios?	✓		✓		✓		
9	¿Tiene gran capacidad para resolver problemas?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3	Si	No	Si	No	Si	No	
10	¿Emplea técnicas adecuadas en el cumplimiento de sus labores?	✓		✓		✓		
11	¿Conoce las normas y actividades del área?	✓		✓		✓		

12	¿Participa en la elaboración de los planes de trabajo?	✓		✓		✓	
13	¿Participa activamente de las mesas de trabajo para aprender acerca de determinado aspecto novedoso?	✓		✓		✓	
14	¿Participa de las acciones conjuntas la dirección para lograr un clima organizacional agradable?	✓		✓		✓	
15	¿Aporta lo mejor de sí para el logro de los objetivos organizacionales?	✓		✓		✓	
16	¿Se preocupa por alcanzar las metas establecidas en la institución?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si, el n° de ítems es suficiente

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: Talledo Reyes Rodolfo

DNI: 10277463

Especialidad del validador: Metodología, Docente de Investigación EPG- UCV

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

19 del 2020 del 2016



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE Clima Laboral

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1								
1	¿Existe adecuada comunicación entre los trabajadores de su Institución?	✓		✓		✓		
2	¿Se practican los valores de puntualidad, entre los trabajadores de su entidad?	✓		✓		✓		
3	¿Existe cooperación espontánea entre los trabajadores de su Dirección?	✓		✓		✓		
4	¿Existe compañerismo entre el personal de su Institución?	✓		✓		✓		
5	¿La confianza es una práctica generalizada entre los trabajadores de su entidad?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2								
6	¿Ha trabajado en el mismo cargo por más de dos años sin cambio de sus responsabilidades?	✓		✓		✓		
7	¿En su Institución están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?	✓		✓		✓		
8	¿Siente que su trabajo no es rutinario y le encuentra motivación?	✓		✓		✓		
9	¿Por lo general los trabajadores llegan puntualmente a la institución laboral?	✓		✓		✓		
10	¿En su Institución existe bajo índice de inasistencia al trabajo?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3								
11	¿En su Institución existe una estructura de respeto a la normatividad?	✓		✓		✓		
12	¿Las normas legales son conocidas por los trabajadores de su Institución?	✓		✓		✓		
13	¿Existe monitoreo y supervisión en la Institución?	✓		✓		✓		
14	¿Desarrollan un plan de monitoreo en la institución?	✓		✓		✓		
15	¿La responsabilidad y autonomía es eficiente en su Institución?	✓		✓		✓		
16	¿Se brinda recompensa por el trabajo realizado en la Institución?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si el n° de ítems es suficiente

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Talledo Reyes Rodolfo
DNI:.....10.21.74.63.....

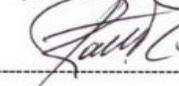
Especialidad del validador:.....Metodología. Docenti de Jurisprudencia. EPG- UCV.....

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

19 de Marzo del 2016



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE **Clima Laboral**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1								
1	¿Existe adecuada comunicación entre los trabajadores de su Institución?	✓		✓		✓		
2	¿Se practican los valores de puntualidad, entre los trabajadores de su entidad?	✓		✓		✓		
3	¿Existe cooperación espontánea entre los trabajadores de su Dirección?	✓		✓		✓		
4	¿Existe compañerismo entre el personal de su Institución?	✓		✓		✓		
5	¿La confianza es una práctica generalizada entre los trabajadores de su entidad?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2								
6	¿Ha trabajado en el mismo cargo por más de dos años sin cambio de sus responsabilidades?	✓		✓		✓		
7	¿En su Institución están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?	✓		✓		✓		
8	¿Siente que su trabajo no es rutinario y le encuentra motivación?	✓		✓		✓		
9	¿Por lo general los trabajadores llegan puntualmente a la institución laboral?	✓		✓		✓		
10	¿En su Institución existe bajo índice de inasistencia al trabajo?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3								
11	¿En su Institución existe una estructura de respeto a la normatividad?	✓		✓		✓		
12	¿Las normas legales son conocidas por los trabajadores de su Institución?	✓		✓		✓		
13	¿Existe monitoreo y supervisión en la Institución?	✓		✓		✓		
14	¿Desarrollan un plan de monitoreo en la institución?	✓		✓		✓		
15	¿La responsabilidad y autonomía es eficiente en su Institución?	✓		✓		✓		
16	¿Se brinda recompensa por el trabajo realizado en la Institución?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay

suficiencia): ES SUFICIENTE

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador.Dr/ Mg: Miluska Vega Guevara
DNI: 28214526

Especialidad del validador: Metodología de la Investigación

¹**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

19 de Marzo del 2016



Miluska Vega Guevara
Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE Desempeño Laboral.

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1							
1	¿El trabajo que realiza siempre está bien?	✓		✓		✓		
2	¿Resuelve los problemas relacionados con sus tareas, sin recurrir a los demás?	✓		✓		✓		
3	¿Puede realizar su trabajo, sin ayuda de otros?	✓		✓		✓		
4	¿Llega puntualmente a su trabajo?	✓		✓		✓		
5	¿Cumple con su horario de trabajo?	✓		✓		✓		
6	¿Realiza sus actividades con dedicación?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2	Si	No	Si	No	Si	No	
7	¿Tengo habilidad para guiar y desarrollar eficientemente al personal?	✓		✓		✓		
8	¿Me adapto con facilidad a los cambios?	✓		✓		✓		
9	¿Tiene gran capacidad para resolver problemas?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3	Si	No	Si	No	Si	No	
10	¿Emplea técnicas adecuadas en el cumplimiento de sus labores?	✓		✓		✓		
11	¿Conoce las normas y actividades del área?	✓		✓		✓		

12	¿Participa en la elaboración de los planes de trabajo?	✓		✓		✓	
13	¿Participa activamente de las mesas de trabajo para aprender acerca de determinado aspecto novedoso?	✓		✓		✓	
14	¿Participa de las acciones conjuntas la dirección para lograr un clima organizacional agradable?	✓		✓		✓	
15	¿Aporta lo mejor de sí para el logro de los objetivos organizacionales?	✓		✓		✓	
16	¿Se preocupa por alcanzar las metas establecidas en la institución?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es suficiente

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Meliska Vega Guevara
 DNI: 25.284.526

Especialidad del validador: Metodología de la Investigación

19.de 03.del 2016

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.


Meliska Vega Guevara
 CATEDRÁTICA

Firma del Experto Informante.